

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA  
“CLÍNICA SIGMA”**

**CAROLINA GÓMEZ SANMIGUEL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA  
“CLÍNICA SIGMA”**

**CAROLINA GÓMEZ SANMIGUEL**

**Pasantia para optar al  
Titulo de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director académico:  
JESÚS MARIA PLATA FRANCO  
Economista M.B.A.  
Docente hora cátedra**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesionales en mercadeo.**

**Dr. FELIPE FERRO**

---

**Jurado**

**Dra. LOURDES OSORIO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 15 de Junio de 2006**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	10
INTRODUCCION	13
1. FASE I – CONCEPTUAL	14
1.1 TEMA GENERAL	14
1.2 TEMA ESPECÍFICO	14
1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO	16
1.4 MARCO DE REFERENCIA	17
1.4.1 Marco teórico	17
1.4.2 Marco legal	17
1.5 METODOLOGÍA	17
2. FASE II – INFORMACIÓN	19
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	19
2.2 MARKETING MIX	19
2.2.1 4p's de la Clínica Sigma	19
2.2.1.1 Producto	19
2.2.1.2 Promoción	20
2.2.1.3 Precio	21
2.2.1.4 Plaza	21
2.2.2 4cs de la Clínica Sigma	21
2.2.2.1 Compañía	21
2.2.2.2 Clima organizacional	21
2.2.2.3 Clientes	21
2.2.2.4 Competencia	22
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
3. FASE III – ANÁLISIS	23
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	23
3.1.1 La empresa y su función	23
3.1.2 Definición del negocio	23

3.1.3 Misión	23
3.1.4 Visión	23
3.1.5 Valores	23
3.1.6 Evaluación del desempeño interno y externo	24
3.1.6.1 Evaluación del desempeño interno	24
3.1.6.2 Evaluación del desempeño externo	29
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	31
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	31
3.2.1.1 Económico y social	31
3.2.1.2 Cultural	33
3.2.1.3 Tecnológico	33
3.2.1.4 Político	33
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	34
3.2.3 Descripción de la competencia	34
3.2.4 Barreras de entrada	36
3.2.5 Productos sustitutos	36
3.2.6 Análisis de clientes / usuarios	38
3.3 EL PROBLEMA	40
3.3.1 Planteamiento del problema	40
3.3.2 Formulación	40
3.3.3 Justificación (consecuencias actuales y futuras)	40
3.4 Objetivos	41
3.4.1 Generales	41
3.4.2 Específicos	41
3.4.3 Alcance	41
4. FASE IV – DIAGNOSTICO	42
4.1 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	42
4.2 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)	42
4.2.1 Debilidades	42
4.2.2 Fortalezas	43
4.2.3 Oportunidades	43

4.2.4 Amenazas	44
4.3 VENTAJA COMPETITIVA	44
4.3.1 Justificación	45
4.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	46
 5. FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	 48
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	48
5.1.1 Formulación del problema	48
5.1.2 Objetivo general	49
5.1.3 Meta	49
5.1.4 Alcance	49
5.1.5 Conclusión DOFA para la empresa	48
5.1.6 Ventaja competitiva	50
5.1.7 Factores claves de éxito	51
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	51
5.2.1 Alternativas	51
5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante.	55
5.2.3 Microsegmentación del mercado	55
5.2.3.1 Geográfica	55
5.2.3.2 Demográfica	56
5.2.3.3 Psicográfica	56
5.2.3.4 Conductual	56
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	56
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	58
5.3.1.1 Selección y justificación	57
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	58
5.3.2.1 Selección, justificación y táctica	59
 6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN	 64
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	64
6.1.1 Implementación	64
6.1.2 Control	64

6.1.3 Evaluación	64
7. CONCLUSIONES	66
8. RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	69

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evaluación del desempeño interno	23
Tabla 2. Evaluación del desempeño externo	28
Tabla 3. Análisis DOFA : Debilidades	41
Tabla 4. Análisis DOFA : Fortalezas	42
Tabla 5. Análisis DOFA : Oportunidades	42
Tabla 6. Análisis DOFA : Amenazas	43
Tabla 7. Ventaja competitiva (factores claves de éxito).	44
Tabla 8. Análisis matriz Dofa Clínica Sigma	48
Tabla 9. Análisis competitivo	49
Tabla 10. Plantilla de selección	52
Tabla 11. Opciones Estratégicas Básicas Corporativas.	55
Tabla 12. Marketing Mix	56
Tabla 13. Resumen De Estrategias Y Tácticas.	61
Tabla 14. Presupuesto implementación estrategias promoción	64
Tabla 15. Presupuesto implementación de estrategias de medios	65



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Marco Legal	69
Anexo 2. Análisis Viabilidad De Alternativas De Mercados.	72
Anexo 3. Matriz Dofa Clínica Sigma	73
Anexo 4. Ventaja Competitiva	75
Anexo 5. Viabilidad De Alternativas	75
Anexo 6. Resumen De Estrategias Y Tácticas.	84

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de la definición del producto, se puede mencionar que la Clínica Sigma, ubicada sobre la Avenida Tercera Norte es uno de los centros médicos más completos de la ciudad. Este conglomerado de la salud fue inaugurado el pasado mes de febrero por un grupo de médicos liderados por el Oftalmólogo Jorge Enrique Satizabal, quienes esperan responder a las necesidades del mundo actual y para ello se encuentra respaldados por la más completa infraestructura física y tecnológica.

En Sigma los pacientes pueden encontrar oftalmología, cirugía plástica, odontología estética, fisioterapia enfocada a la estética, nutrición, dermatología y otorrinolaringología. Además de servicios complementarios como óptica, laboratorio clínico, droguería, consultorios, quirófanos, área diagnóstica y cafetería.

Analizando los elementos fundamentales del mercadeo para la Clínica Sigma, definidos como las 4 Ps y 4Cs que comprenden: producto, precio, promoción, plaza y clima, cliente, compañía y competencia, se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- **Producto:** La Clínica Sigma es uno de los centros médicos más completos de la ciudad. Maneja un concepto futurista de salud que parte de la integralidad y del cual hace parte personal altamente calificado, con una experiencia laboral entre cinco y quince años
- **Promoción:** Debido a la inexistencia de un plan de mercadeo y de medios establecido, no se cuenta con un portafolio de promoción y publicidad.
- **Precio:** Con respecto al precio, la Clínica Sigma maneja tarifas promedio dentro del mercado e inclusive mas bajas en algunos procedimientos, pese a su valor agregado en tecnología.
- **Plaza:** Cali y ciudades periféricas. Se espera aumentar la cobertura a nivel internacional
- **Compañía.** En la Clínica Sigma se aúnan los conocimientos y experiencia de importantes profesionales en las áreas de oftalmología, cirugía plástica, odontología estética, fisioterapia (enfocada a la estética), nutrición, dermatología y otorrinolaringología.
- **Clima organizacional** El compromiso por parte de cada uno de los miembros del equipo se ve evidenciado en sus actitudes diarias de trabajo constante y grandes expectativas a futuro que esperan ser

alcanzadas dentro de la organización. Sus socios y principales dirigentes se encuentra totalmente abiertos a los cambios que deba sufrir el plan inicial de negocio que redunden en excelentes resultados.

- **Clientes.** La Clínica Sigma cuenta con convenios establecidos con Empresas prestadoras de Medicina Prepagada y busca cerrar negocios próximamente con Empresas Prestadoras de Salud EPS como Comfenalco. Por otra parte, la mayor población de clientes actuales la constituyen el mercado natural y los referidos provenientes de los empleados y personas cercanas a la Clínica.
- **Competencia.** Se estima que en la capital vallecaucana hay más de 80 cirujanos plásticos, los cuales tienen en promedio, 14 años en la especialización. Por otro lado se encuentran los centros de estética que ofrecen servicios quirúrgicos sin estar debidamente autorizados por el Gobierno. En el área de oftalmología existen 15 clínicas especializadas, una de ellas de gran reconocimiento a nivel regional: La Clínica de Oftalmología de Cali.

La Clínica Sigma carece de un posicionamiento importante en la región y no cuenta con una estructura base de mercadeo que soporte estrategias de penetración en el sector de su interés. A pesar de contar con grandes ventajas tecnológicas diferenciadoras y de ser los únicos en manejar un concepto de integralidad en materia de salud, no se está realizando una correcta explotación de estas características en busca de conseguir ser los primeros y mas importantes centros médicos especializados no solo del departamento, sino también del país.

Por lo tanto, en el presente trabajo se fijó como objetivo general el elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Clínica Sigma ejecutable en los años 2.006 y 2007.

Después de un completo análisis sobre todos los factores internos y externos que tienen incidencia en el desempeño deseado de la clínica y de todos aquellos factores claves de éxito con los que cuenta, se llegó a la conclusión de que la ventaja competitiva radica en su propuesta de ofrecer soluciones integrales de salud en las áreas oftalmológica y estética principalmente, al igual que procedimientos odontológicos y otorrinolaringológicos a través de la actualización permanente de sus profesionales y la adquisición periódica de tecnología de punta.

El mercado fue definido de la siguiente manera: La Clínica Sigma es una empresa dedicada a la evaluación, prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología, dirigida a hombres y mujeres pertenecientes a estratos 3,4,5 y 6.

Dentro de la segmentación geográfica se determinó inicialmente la ciudad de Santiago de Cali ya que el mayor mercado potencial se encuentra allí. De igual forma, las ciudades periféricas del Valle del Cauca y departamentos vecinos. En cuanto a la segmentación demográfica, Hombres y mujeres pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6 sin distinción de sexo ni edad, aunque cabe anotar que para algunas intervenciones médicas es necesario contar con una edad mínima. En la segmentación Socioeconómica, los servicios están diseñados para personas de clase media, media alta y alta que se preocupen por su apariencia y que busquen la mejor calidad para conservarla perfecta. En cuanto a la conductual se concluyó que los estratos medios pueden emplear los servicios ofrecidos por la clínica una o dos veces en su vida, después de haber anhelado cambios en su apariencia o mejoramiento de algún defecto físico. Los estratos altos por su parte, tienen una frecuencia de compra alta debido a que nunca están totalmente conformes con su apariencia y siempre buscan mejorarla.

Al determinar las estrategias corporativas se definieron los siguientes puntos: En cuanto a la estrategia de rentabilidad se empleará la de inversión, debido a que la Clínica se encuentra en la fase de introducción y desarrollo. En la estrategia de crecimiento se manejará de acuerdo a Productos existentes y Segmentos existentes. El posicionamiento será diferenciado, y frente a la competencia se manejará una estrategia en función de ella, debido a que la oferta de la Clínica no está sola en el mercado, es decir, el consumidor tiene la opción de elegir entre varias propuestas similares y lo hará basado en la mejor oferta.

Por otra parte, al determinar las estrategias operativas se definió lo siguiente: El producto se desarrollará de la misma forma con la que fue creado, explotando ciertas características básicas logrando una posición importante dentro de los segmentos elegidos. Se tendrá un canal directo en Cali puesto que será una relación clínica – cliente. Se buscarán representaciones en ciudades periféricas como Tulúa, Buga, Palmira, Popayán y ciudades del eje cafetero y a futuro en puntos clave en el exterior. Las tarifas ofrecidas por la clínica deben ser manejadas de acuerdo a los estándares del mercado y la competencia directa. En cuanto a promoción de la Clínica se hace necesario hacerlo mediante PULL. Esto implica dirigir sus actividades de mercadeo (publicidad y promociones) hacia los consumidores finales con el fin de inducirlos a comprar los servicios ofrecidos por la Clínica.

Con el objetivo de cumplir a cabalidad con todos los objetivos planteados tanto en la estrategia corporativa como en la operativa, deben tenerse en cuenta aspectos como la implementación del plan, su control, y su evaluación mediante índices de evaluación

## INTRODUCCION

La actual estructura de los mercados en casi todos los países y en los diferentes sectores económicos ha replanteado el manejo corporativo y competitivo que se le da a las empresas en general que buscan la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

De forma acelerada se ha tenido que replantear el enfoque al interior de las organizaciones, dando cabida a esquemas mucho más competitivos en los cuales se ha intensificado la competencia, utilizando herramientas gerenciales con las cuales se busca permanentemente la creación de valor agregado para los clientes finales y potenciales.

El sector salud y las empresas que lo componen no pueden ser ajenas a estas tendencias actuales. Es necesario el manejo de una gran cantidad de información acerca de las necesidades que se pretenden suplir y de las herramientas con las que se cuenta para ello, basados siempre en el eterno principio de la calidad del servicio. A través del mercadeo estratégico, las empresas del sector salud de hoy logran definir un norte y trazar objetivos claros y precisos acompañados de estrategias y acciones determinadas, orientadas siempre hacia el cliente (paciente) y hacia el mercado (comunidad).

La Clínica Sigma debe implementar de manera correcta un plan estratégico que le permita ingresar de manera exitosa en el mercado y la ubique en el sector en una posición destacada que se encuentre acorde a las capacidades tecnológicas y profesionales que ésta ofrece a la comunidad.

## **1. FASE I – CONCEPTUAL**

A continuación se definen los términos conceptuales que se consideran básicos para la interpretación de este trabajo.

### **1.1 TEMA GENERAL**

#### **MERCADEO ESTRATÉGICO.**

"Es esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desembocan en el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva".

### **1.2 TEMA ESPECÍFICO**

#### **ESTRATEGIA.**

"La palabra estrategia proviene del griego "estrategas" cuyo significado es "general" y en Grecia se tomó para designar el arte de los generales aplicado a las artes de las guerras, cuyo propósito es el de ganar, que no es otra cosa que alcanzar en forma exitosa el objetivo deseado. La estrategia establece el "Cómo alcanzar el objetivo y meta deseado".

Las estrategias son un derivado de los objetivos y estos a su vez del problema / oportunidad determinados en el análisis situacional de la empresa.

#### **TÁCTICA.**

La táctica es "ideas en acción" la estrategia por interesante que sea, de nada sirve si se queda tan solo como una idea brillante, su valor esta en llevarla a la práctica, en transformarla en acciones concretas y practicarla.

## **META.**

La meta es "el objetivo cuantificado", y para ello se debe establecer el cuanto, su alcance geográfico y su espacio en el tiempo.

## **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.**

Determina los medios para utilizar los recursos en la áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para lograr las metas de la organización. Una estrategia Corporativa establece no sólo la esfera de acción del negocio sino también su despliegue de recursos, las ventajas competitivas y la coordinación general de las áreas de producción, finanzas, marketing u otras áreas funcionales.

## **ESTRATEGIAS OPERATIVAS.**

Corresponde, por sí mismo, a la dimensión "acción" de la gestión marketing; es el brazo comercial de la empresa sin el cual el mejor plan estratégico no puede tener éxito.

## **FACTORES CLAVES DE ÉXITO.**

Los factores claves del éxito, son los elementos que le permiten a la empresa, alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única. Para ello hay que buscar que tienen y hacen bien los otros, encontrando lo que hace la diferencia; pues los que son iguales pasan desapercibidos.

## **VENTAJA COMPETITIVA.**

Una ventaja competitiva se entiende las características o atributos sostenibles que posee un producto o una marca que le da una cierta "Superioridad sobre sus competidores inmediatos" Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

### **1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO**

#### **OFTALMOLOGIA**

La Clínica Sigma cuenta con tecnología de última generación para tratar todos los problemas visuales, brindando a sus pacientes atención personalizada y exámenes de diagnóstico especializados para determinar el tratamiento adecuado en cada caso. De igual forma, la corrección de los defectos visuales como la miopía, hipermetropía, astigmatismo y la presbicia, a través de la Cirugía Refractiva, le permite a sus pacientes eliminar la dependencia de gafas y lentes de contacto, logrando bienestar y calidad de vida.

#### **CIRUGÍA PLASTICA**

Un cambio de imagen con seguridad, ética y calidad está al alcance de cualquier persona en la Clínica Sigma. Valoraciones para cirugía estética, tecnología especializada y condiciones clínicas adecuadas, respaldan cualquier procedimiento que el paciente requiera para moldear su figura y resaltar su rostro. Sigma dispone de la última tecnología láser para rejuvenecer, tonificar, reducir tallas, entre otros resultados

#### **OTORRINOLARINGOLOGÍA**

En Sigma se cuenta con toda la tecnología necesaria para diagnosticar y tratar los aspectos relacionados con oídos, senos paranasales, laringe, alergias respiratorias y otorrinolaringología pediátrica. De igual forma, disponen de profesionales y tecnología especializados en cirugía estética y funcional de la nariz.

#### **ESTETICA Y ODONTOLOGIA**

Profesionales con calidez humana y el mejor entrenamiento en tratamientos faciales, linfáticos, corporales y nutricionales, recuperación posquirúrgica y relajación, le brindan a sus pacientes una experiencia grata en la búsqueda de la armonía integral. En Sigma se trabaja con las últimas tendencias a nivel mundial para devolver la función y estética dental.



## 1.4 MARCOS DE REFERENCIA

**1.4.1 Marco teórico.** El trabajo se apoya en el texto de Marketing Estratégico del autor Jean -Jaques Lambin - Editorial Mc Graw Hill - tercera edición, en el desarrollo de estrategia de crecimiento; Marketing Estratégico “Enfoque de toma de decisiones” del autor Walker Boyd, Mullins y Larréché cuarta edición, Mercadotecnia de los autores Philip Kotler y Gary Armstrong sexta edición y Marketing, conceptos y estrategias de William M, Pride - O.C. Ferrell , edición Mc-Graw Hill - novena edición.

**1.4.2. Marco legal.** Se refiere a la indicación de los aspectos de orden legal como:

- En Colombia el artículo 12 del decreto 3380 de 1981 (reglamentario de la Ley 23 del mismo año) dispone que el «médico dejará constancia en la historia clínica del hecho de la advertencia del riesgo previsto o de la imposibilidad de hacerla.» También la resolución 7011 del 30 de Junio de 1982 artículo 34 del Ministerio de Salud. Esta nueva obligación legal para el médico, además de ser una actividad de reconocimiento a los derechos del paciente, también se ha convertido rápidamente en un documento de gran importancia para el aspecto de responsabilidad legal del mismo, en general en su favor cuando se ha tenido la precaución de diligenciarlo adecuadamente. Es también un medio que obliga a restablecer en alguna forma la parte humana de la relación médico paciente, fisurada como ya vimos por la intermediación de las entidades administradoras o promotoras del servicio de salud, y que resulta benéfico en muchos aspectos para los dos actores originales de la prestación de un servicio de salud.

## 1.5 METODOLOGIA

Para la realización del estudio, se tuvieron en cuenta algunas fases de gran importancia para el desarrollo de un plan de mercadeo estratégico.

- Fase uno: Fase conceptual. En esta etapa del trabajo se detallan conceptos básicos de gran importancia para una empresa cuyo objetivo sea la implementación de un plan estratégico de mercadeo, basada en planteamientos teóricos y legales.
- Fase dos: Fase de información. Es la etapa de la recolección de información suficiente acerca de la empresa, su historia y su situación

actual analizando punto por punto la mezcla de mercadeo con la que se trabaja en la actualidad y descubriendo posibles falencias en dicho manejo.

- Fase tres: Fase de análisis. En esta etapa se analizan 4 temas principales: Primero, el ambiente interno de la compañía, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión; segundo, el ambiente externo, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural que intervienen en el funcionamiento del negocio y examinándolo de manera comparativa con la competencia; tercero el análisis del problema a resolver a través del plan de mercadeo estratégico observando sus causas y las consecuencias de no aplicar correctivos, y como cuarto punto, los objetivos general y específicos determinando las acciones necesarias para alcanzarlos.
- Fase cuatro: Fase de diagnostico. En esta etapa se realiza un análisis y se determinan unas conclusiones sobre herramientas como la matriz DOFA, los factores claves de éxito y la ventaja competitiva que tiene la empresa con respecto a la competencia.
- Fase cinco. Fase de formulación de estrategias. En esta etapa se determinan nuevas oportunidades de mercado, alternativas y viabilidad de nuevos caminos estratégicos. De igual forma, se analizan estrategias corporativas y operativas.
- Fase seis. Fase de gestión del plan. En esta etapa se determina la viabilidad de la implementación de estrategias analizando costos y presupuestos.
- Fase siete. Fase de conclusiones y recomendaciones. De acuerdo a lo obtenido después de la realización de las anteriores fases, se determinan algunas conclusiones y recomendaciones útiles para la empresa. Finalmente se enumeran las referencias bibliográficas y se anexan cuadros y figuras trabajadas en el desarrollo del trabajo.

## **2. FASE II – INFORMACIÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA**

En noviembre del 2005 abrió sus puertas en la ciudad de Cali la Clínica Sigma fruto del sueño de un grupo de médicos liderados por el Oftalmólogo Jorge Enrique Satizabal, quienes esperaban consolidar el concepto de integralidad de los servicios, reuniendo bajo un mismo techo 7 especialidades médicas para ponerlas a disposición del mercado local, nacional e internacional basados siempre en la incuestionable calidad de los servicios prestados.

Su meta principal es posicionarse en el mercado como la institución médica con mayor desarrollo tecnológico, que contribuye con un aporte científico importante a la comunidad. En febrero de 2006 se realizó el evento de lanzamiento de la Clínica y de presentación a la sociedad caleña con la participación de importantes personalidades regionales.

### **2.2 MARKETING MIX**

Los elementos fundamentales del mercadeo se definen como las 4 Ps y 4Cs que comprenden: producto, precio, promoción, plaza y clima, cliente, compañía y competencia. Según Philip Kotler en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, estos elementos forman la mezcla de mercadotecnia y son el “conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. Consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. A continuación analizaré cada variable en la empresa estudiada:

#### **2.2.1. 4 P's Clínica Sigma.**

**2.2.1.1. Producto.** La Clínica Sigma es uno de los centros médicos más completos de la ciudad. Maneja un concepto futurista de salud que parte de la integralidad y del cual hace parte personal altamente calificado, con una experiencia laboral entre cinco y quince años. En esta institución los pacientes pueden encontrar oftalmología, cirugía plástica, odontología estética, fisioterapia (enfocada a la estética), nutrición, dermatología y otorrinolaringología. Además de óptica, droguería, cafetería, consultorios,

quirófanos, área diagnóstica y servicios complementarios, como laboratorio clínico.

#### 2.2.1.2. Promoción

- **Publicidad.** Debido a la inexistencia de un plan de mercadeo y de medios establecido, no se cuenta con un portafolio de promoción y publicidad. La primera aparición en el mercado se realizó a través de la instauración de un stand en el exposhow realizado en el pasado mes de Diciembre. Posteriormente, se dio una aparición en medios escritos a través de un publrreportaje publicado por el Diario el País. Durante los últimos meses de Marzo y Abril, se compraron pautas en 3 revistas de importancia en el sector salud y estética como son Revista Imagen, Revista 5 Sentidos de Susalud y Revista Coomeva. Por otro lado, existe una página web poco promocionada y por lo tanto, poco visitada ([www.clinicasigma.com.co](http://www.clinicasigma.com.co))
- **Promociones.** En la actualidad se están manejando precios especiales de introducción, definidos de acuerdo al tipo de negociación que se esté realizando y al beneficiario o beneficiarios de este acuerdo (Eps, personas naturales, medicinas prepagadas, entre otros)
- **Relaciones Públicas.** No existe un plan estructurado de relaciones públicas. Se hace presencia a través de las asesoras comerciales de la clínica en distintos eventos realizados en la ciudad y en fechas especiales que sean celebradas por las empresas en sitios públicos
- **Fuerza de ventas.** El Departamento comercial está conformado por dos asesoras quienes reparten su tiempo entre la labor de telemercadeo y atención al cliente directamente en las instalaciones de la Clínica y visitas comerciales a empresas y grupos de clientes objetivo y por una jefe de departamento que coordina las acciones de las asesoras y a la vez está encargada de los convenios especiales con Eps y medicinas prepagadas. Esta persona también cumple con las funciones propias de un jefe de mercadeo. Las asesoras comerciales reciben un salario mensual de \$500.000 y ganan un porcentaje sobre las ventas. La jefe de departamento recibe un salario mensual de \$1.500.000= .

**2.2.1.3 Precio.** Con respecto al precio, la Clínica Sigma maneja tarifas promedio dentro del mercado e inclusive mas bajas en algunos procedimientos, pese a su valor agregado en tecnología. Las tarifas son competitivas y asequibles a todo el mercado.

**2.2.1.4 Plaza.** Cali y ciudades periféricas. Se espera aumentar la cobertura a nivel internacional.

## **2.2.2 4 C's Clínica Sigma**

**2.2.2.1. Compañía.** La Clínica Sigma maneja un concepto de integralidad en la salud aunando los conocimientos y experiencia de importantes profesionales en las áreas de oftalmología, cirugía plástica, odontología estética, fisioterapia (enfocada a la estética), nutrición, dermatología y otorrinolaringología. El alto nivel científico de sus especialistas, la última tecnología láser, su majestuosa y moderna infraestructura física y los altos estándares de calidad en el servicio, respaldan la respuesta que ofrece a las necesidades de las personas en cuanto a salud y estética

**2.2.2.2. Clima organizacional.** Debido a su condición de empresa nueva en el mercado, los empleados de la Clínica Sigma deben tener clara la restricción en el manejo de presupuestos y la eficiencia y eficacia con la que deben ser manejados los recursos. La presión determinada por la gran necesidad de participación en el mercado y posicionamiento en la región , hace que los empleados de la clínica se esfuercen cada día mas en realizar sus labores con la mayor calidad posible, implantando nuevos procesos y adecuando sus acciones a nuevos procedimientos que constantemente se encuentran a prueba con el objetivo de ajustarlos a un nivel sostenible en el tiempo.

El compromiso por parte de cada uno de los miembros del equipo se ve evidenciado en sus actitudes diarias de trabajo constante y grandes expectativas a futuro que esperan ser alcanzadas dentro de la organización. Sus socios y principales dirigentes se encuentra totalmente abiertos a los cambios que deba sufrir el plan inicial de negocio que redunden en excelentes resultados.

**2.2.2.3. Clientes.** A la fecha la Clínica Sigma cuenta con convenios establecidos con 3 Empresas prestadoras de Medicina Prepagada: Susalud, Coomeva y Comfandi. Busca cerrar negocios próximamente con Empresas Prestadoras de Salud EPS como Comfenalco. Por otra parte, la mayor

población de clientes actuales la constituyen el mercado natural y los referidos provenientes de los empleados y personas cercanas a la Clínica.

**2.2.2.4. Competencia.** La competencia directa para la Clínica Sigma la constituyen por una parte las clínicas de cirugía plástica. FENALCO estima que en los últimos cinco años se invirtieron en Cali \$80.000 millones en infraestructura clínica, con la creación de 20 clínicas y centros especializados en salud estética. Ello se suma a unas 40 clínicas especializadas en cirugía plástica y 110 centros de estética que ya operaban en la ciudad. Se estima que en la capital vallecaucana hay más de 80 cirujanos plásticos, los cuales tienen en promedio, 14 años en la especialización.

Por otro lado se encuentran los centros de estética que ofrecen servicios quirúrgicos sin estar debidamente autorizados por el Gobierno. Son clínicas de garaje en donde se hacen cirugías plásticas poniendo en riesgo la vida de los caleños que acuden con el anhelo de verse más bellos. Estas no son clandestinas, como pasa con los sitios de aborto, sino que están a la vista de todos.

En el área de oftalmología existen 15 clínicas especializadas, una de ellas de gran reconocimiento a nivel regional: La Clínica de Oftalmología de Cali. Se destacan otras instituciones como Oftalaser, El Instituto de Niños Ciegos y Sordos del Valle, Lafam y Lasik Láser del Valle.

## **2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Clínica Sigma carece de un posicionamiento importante en la región y no cuenta con una estructura base de mercadeo que soporte estrategias de penetración en el sector de su interés. A pesar de contar con grandes ventajas tecnológicas diferenciadoras y de ser los únicos en manejar un concepto de integralidad en materia de salud, no se está realizando una correcta explotación de estas características en busca de conseguir ser los primeros y mas importantes centros médicos especializados no solo del departamento, sino también del país.

De acuerdo a lo anterior mencionado el problema puede resumirse así:

¿Cuál debe ser el plan de mercadeo estratégico que la Clínica Sigma debe instaurar para asegurar una correcta e impactante penetración en el sector de la salud que le asegure su posicionamiento en el mercado y que determine sus objetivos, estrategias y acciones a desarrollar en el presente y en los próximos 2 años?

### 3. FASE III - ANALISIS

#### 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Es la introducción al conocimiento de la empresa y su estructura interna.

**3.1.1. La empresa y su función.** La Clínica Sigma es una empresa que tiene como objeto social ser un centro integral de salud en las áreas de la oftalmología, estética y odontología, manteniendo siempre una filosofía de servicio enfocado al cliente, con niveles de calidad y servicio que excedan sus expectativas.

**3.1.2. Definición del negocio.** La Clínica Sigma se dedica a la evaluación, prevención y tratamiento de personas con alteraciones y enfermedades oculares, anhelos de rejuvenecimiento, conservación y mejoría estética y oral con profesionalismo, calidad, responsabilidad y ética. Se dirige principalmente a hombres y mujeres mayores de 20 años en estratos 3,4, 5 y 6 de la ciudad de Cali y de ciudades periféricas.

**3.1.3. Misión.** “Brindar a nuestros clientes el máximo bienestar con los más altos criterios éticos y científicos, en los campos de la Oftalmología, la Estética y la Salud Oral, ofreciendo soluciones integrales a sus expectativas, empleando para ello la investigación permanente, la atención personalizada y la más novedosa tecnología como herramientas fundamentales”.

**3.1.4. Visión.** " En el año 2010 Ser el centro de referencia para la evaluación, prevención y tratamiento de las personas con alteraciones y enfermedades oculares, anhelos de rejuvenecimiento, conservación, mejoría estética y oral, como un reconocimiento a la trayectoria y excelencia en el ejercicio de nuestras profesiones, guiados siempre por los valores corporativos que nos rigen”.

**3.1.5. Valores.** Vocación de servicio que permita una atención humanizada, personalizada y oportuna. Actualización permanente de sus profesionales que sea garantía de idoneidad, prácticas éticas y resultados óptimos en los tratamientos médicos y procedimientos realizados. Todo lo anterior, enmarcado dentro de un proceso de gestión de calidad que permita superar las expectativas de los clientes y lograr su fidelidad.

### 3.1.6. Evaluación del desempeño interno y externo.

**3.1.6.1 Evaluación del desempeño interno** Se realiza mediante análisis de la información de las actividades de las organizaciones internas o grupos de trabajo que son fundamentales para el buen desempeño y sobre todo que permiten hacer un mayor análisis de ella.

En la Tabla No. 1 Evaluación del desempeño interno, hay una casilla de **SÍ**, indicando que la empresa posee este aspecto y un **NO** si no lo posee. Luego se muestra una calificación de 1 a 5, donde el 5 expresa que la empresa se encuentra bien en ese aspecto y el opuesto 1 si la empresa se encuentra mal; el 0 significa que no lo tiene.

Luego vemos el cuadro de la justificación donde se explica la razón de la calificación y luego el cuadro de las recomendaciones donde se escribe alguna si es necesario.

**Tabla 1. Evaluación del desempeño interno.**

ASPECTO	SÍ	N O	C A L	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Organización Legal	X		5	Está legalmente constituida	
Organización Funcional	X		5	Existe un manual de funciones o tareas para el personal de la empresa.	
Recurso Humano	X		4	Cuenta con recurso humano altamente calificado, profesional en Medicina especializado en las áreas de negocio de la Clínica con experiencia entre cinco y quince años en el ramo. De igual forma, el área administrativa está compuesta por excelentes profesionales que se encuentran liderando los distintos departamentos.	Los Departamento de Mercadeo y Publicidad no están dirigidos por profesionales en dichas áreas, como si se encuentran los demás departamentos al interior de la clínica. Esto se ve reflejado en la carencia de un plan de mercadeo y un plan de medios. Se deben delegar estas funciones a personas capacitadas para llevar con éxito las tareas propias de éstas áreas.
Recursos financieros	X		3	Inversiones de los socios, financiación a través de bancos y	Urge la creación de alternativas para la



				ventas de servicios.	captación de recursos financieros en búsqueda de liquidez. Esto se dará a través del desarrollo de estrategias de penetración y de posicionamiento en nuevos segmentos de mercados y captación de clientes potenciales dentro y fuera de Cali.
Recurso Tecnológico	X		4	La Clínica Sigma cuenta con una capacidad instalada de equipos de última generación para el desarrollo de procedimientos médicos especializados. Cuenta con una plataforma tecnológica para el uso interno de los empleados y que comunica a las distintas áreas del negocio.	Existen fallas normales en el desarrollo inicial de la plataforma tecnológica que han retrasado procesos o les han restado eficacia. Se deben ajustar los detalles que son comunes en un proceso de adecuación e implantación de herramientas dentro de un nuevo negocio.
Infraestructura	X		5	Sigma cuenta con una majestuosa y moderna planta física que no solo ofrece comodidad y confort a los colaboradores de la Clínica y a sus pacientes y visitantes, sino que además es un regalo arquitectónico y de diseño para la ciudad de Cali.	
Definición del negocio	X		4	Tiene definido su negocio, determinando claramente las posibilidades de oferta y los medios para cumplir con las promesas de venta.	Debe hacerse un trabajo importante en la demanda, es decir, determinar claramente la segmentación para definir objetivos claros de acción.
Orientación al cliente	X		4	En la orientación al cliente la empresa hace seguimiento a los pacientes actuales y realiza una labor de telemarketing y visitas a los potenciales.  Se trabaja con buena atención y respeto.	Seguir con estas tácticas, e incrementar las estrategias de cautivación y satisfacción al cliente con el fin de lograr fidelidad. Realizar jornadas de educación en orientación al cliente a todos y cada uno de los colaboradores de la Clínica, desde la Gerencia hasta el personal de servicios generales, creando una actitud de servicio generalizada e institucionalizada.
Macrosegmento	X		3	La Clínica Sigma cubre	Existen mercados

-tación				<p>inicialmente la población caleña.</p> <p>A través de la página web a tenido presencia reducida en otros sectores geográficos nacionales e internacionales.</p>	<p>nacionales e internacionales que constituyen una gran oportunidad de expansión del negocio y que paulatinamente deberán ser examinados y explotados. La página web debe convertirse en un elemento impactante y generador de expectativas en todas aquellas personas que la visiten. Por lo tanto, su diseño y enfoque deben ser modificados.</p>
Microsegmentación.	X		4	<p>Dentro de las distintas áreas de negocio que ofrece la Clínica Sigma, se encuentra una diferenciación de oferta definida de acuerdo a las necesidades y anhelos de los clientes actuales y potenciales. Las áreas de Oftalmología, Cirugía Plástica, Estética, Odontología y Otorrinolaringología presentan características diferentes, pero igualmente calificadas en un alto nivel de calidad.</p>	<p>Aunque la diferenciación de oferta está claramente determinada, no se está realizando ningún plan estratégico de segmentación. Por lo tanto, debe hacerse un plan estratégico para el manejo de esta variable.</p>
Sistemas de información		X	3	<p>Se cuenta con un sistema de información de clientes, de procesos financieros y de procedimientos profesionales.</p>	<p>Las bases de datos de clientes actuales no está almacenada de manera tal que pueda ser trabajada con fines comerciales ni de control. De igual forma, los registros de los contactos a través de página web no están correctamente manejados para asegurar la respuesta a cada una de las inquietudes manifestadas por los visitantes de Internet.</p>
Mercado objetivo	X		5	<p>El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente será el de la ciudad de Santiago de Cali ya que el mayor mercado potencial se encuentra allí y es en esta ciudad desde donde son atendidos los pacientes de las ciudades periféricas del Valle del Cauca.</p>	<p>Se espera posicionar la marca a nivel nacional e internacional, pero este punto será evaluado posteriormente.</p>
	X		5	<p><b>Plaza:</b> Sigma cuenta con su</p>	<p>Los esfuerzos deben</p>

Información de las cuatro Ps de la empresa	X	5	propio departamento comercial, dos asesoras y una jefe de ventas con amplia experiencia en el sector salud. <b>Producto:</b> Es de excelente calidad gracias al profesionalismo y experiencia de sus profesionales y de la avanzada tecnología con la que cuenta.	enfocarse en la promoción y comunicación de las grandes ventajas competitivas y comparativas que presenta la Clínica y que la alejan de la competencia cercana.
	X	5		Urge un plan estratégico de mercadeo del que se derive un plan estratégico de medios y comunicación.
	X	1	<b>Precio:</b> Es competitivo frente a la competencia. <b>Promoción:</b> La Clínica no cuenta con un plan establecido de mercadeo ni un plan de publicidad, por lo tanto no existe un manejo estratégico de comunicación. Se han hecho apariciones esporádicas en medios, la mayoría de ellas con grandes fallas en cuanto al mensaje y a la imagen proyectados.	El departamento comercial está subutilizado debido a la carencia de una planeación estratégica por objetivos fijada previamente. Por lo tanto, es necesario el diseño y establecimiento de un plan general comercial con metas y sistemas de control ampliamente definidos.
Información de las 4Cs de la empresa	X	5	<b>Compañía:</b> Es una sociedad constituida de acuerdo a las leyes Colombianas. Trabaja bajo altos estándares de calidad con los que se pretende recibir la certificación ISO antes de finalizar el presente año.	La Clínica debe continuar garantizando de manera constante la calidad en la prestación de cada uno de los servicios ofrecidos, a través de la actualización permanente de sus profesionales y del mantenimiento de tecnología de punta.
	X	3	<b>Cliente:</b> la mayor población de clientes actuales la constituyen el mercado natural y los referidos provenientes de los empleados y personas cercanas a la Clínica. Se han establecido convenios con EPS y empresas prestadoras de Medicina Prepagada. Se intenta mantener un contacto posterior a la atención en la clínica con cada paciente tratado.	El grupo objetivo de clientes no está correctamente definido, por lo tanto, las estrategias implementadas hasta hoy son muy abiertas y difusas. Debe existir una segmentación macro y micro para definir planes de acción concretos en busca de cautivar específicamente al target y no desperdiciar esfuerzos y recursos en planes de acción generales.
	X	4	<b>Competencia:</b> La competencia directa son las clínicas especializadas en las áreas de negocio que ofrece Sigma. De igual forma, los centros médicos y de estética no autorizados por el gobierno que ofrecen tarifas bajas y un pésimo nivel profesional. <b>Clima:</b> La presión determinada por la gran necesidad de	Aunque existe un

				<p>participación en el mercado y posicionamiento en la región, hace que los empleados de la clínica se esfuercen cada día mas en realizar sus labores con la mayor calidad posible.</p> <p>Sus socios y principales dirigentes se encuentra totalmente abiertos a los cambios que deba sufrir el plan inicial de negocio que redunden en excelentes resultados.</p>	<p>conocimiento de la competencia, no se ha elaborado un evaluación estratégica del entorno competitivo en búsqueda del establecimiento de estrategias de defensa y de expansión de la cuota de mercado. Es necesario un análisis de las capacidades y de las tácticas empleadas por las empresas retadoras para minimizar el riesgo y aumentar la participación en el mercado.</p>
Fortaleza de la empresa	X		5	La actualización permanente de sus profesionales y la adquisición de tecnología de punta, son garantía de idoneidad, prácticas éticas y resultados óptimos en los tratamientos médicos y procedimientos realizados.	Continuar trabajando con el mismo compromiso frente al tema de calidad.
Debilidades de la empresa	X		2	Debido a su condición de empresa nueva en el mercado, La Clínica Sigma no cuenta con un posicionamiento en el sector en el que compete.	Se debe establecer con urgencia el plan a desarrollar en búsqueda de reconocimiento y preferencia por parte del público objetivo.
Sistemas de información de mercadeo		X	2	No existe un sistema de mercadeo	Se debe dar un enfoque al mercadeo en general. No solo en el área comercial, sino también al interior de cada una de las áreas que componen la empresa logrando así el establecimiento de una cultura organizacional definida.
Plan de mercadeo estratégico		X	2	No existe un plan de mercadeo estratégico	Desarrollar un Plan de Mercadeo Estratégico que les provea de un objetivo claro y de la definición de unas acciones a realizar en búsqueda de lograrlo. Esto se verá reflejado en el aumento considerable en ventas.
Sistemas de control del PME		X	2	Al no haber un Plan de Mercadeo Estratégico, no hay un sistema de control	Crear un sistema que le permita controlar cada una de las actividades realizadas
Sistemas de		X	2	Al no haber un Plan de Mercadeo	Realizar evaluaciones

evaluación del PME				Estratégico, no hay un sistema de evaluación	periódicas dependiendo del caso, que permita tener mediciones y calificaciones
<b>Calificación promedio</b>				<b>3.7</b>	

Al evaluar el desempeño interno de la Clínica Sigma, se puede concluir que el mayor problema radica en la falta de una planeación estratégica que defina un norte y otorgue unos parámetros sobre los cuales trabajar. Esto, sumado a su bajo nivel de posicionamiento debido a su condición de empresa nueva en el mercado y a su segmentación excesivamente abierta y poco definida, hacen urgente el establecimiento de un plan estratégico de mercadeo y de un plan de comunicación derivado del primero.

**3.1.6.2 Evaluación del desempeño externo** Como en el caso anterior se hace un análisis de los aspectos externos más relevantes que afectan el desarrollo del mercadeo de la empresa. En la Tabla No. 2 Evaluación del desempeño externo, hay una casilla de **SÍ**, indicando que la empresa posee este aspecto y un **NO** si no lo posee.

Luego se muestra una calificación de 1 a 5, donde el 5 expresa una buena calificación en este aspecto otorgada a su competencia frente a la condición actual de la clínica y el opuesto 1 si la competencia se encuentra mal en comparación con la clínica; el 0 significa que no lo tiene. Luego vemos el cuadro de la justificación donde se explica la razón de la calificación y luego el cuadro de las recomendaciones donde se escribe alguna si es necesario.

**Tabla 2. Evaluación del desempeño externo.**

ASPECTOS	SÍ	N O	C A L	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Fortaleza de la competencia	X		5	Existe un considerable número de competidores y éstos son fuertes y agresivos en sus estrategias. Reconocimiento de excelencia en la calidad y alto posicionamiento de los profesionales y de las clínicas competencia.	Se debe establecer con urgencia el plan a desarrollar en búsqueda de reconocimiento y preferencia por parte del público objetivo.

Debilidades de la competencia	X		3	Ubicación de pocas Clínicas al norte de la Ciudad. Gran cantidad de Clínicas Estéticas en instalaciones inadecuadas. Existe saturación de Clínicas Estéticas en Zona Sur.	Se deben incluir dentro del plan estratégico acciones que saquen partido de la ubicación geográfica de la Clínica y de la excelencia en sus instalaciones y equipos.
Competidores potenciales	X		4	Existen centros de estética no profesionales que ofrecen resultados semejantes basados en otros procedimientos no quirúrgicos.	Desarrollar acciones estratégicas informativas destacando las diferencias médicas, funcionales y de seguridad entre los procedimientos realizados en centros de estética y clínicas de "Garaje" frente a los realizados en una institución médica como Sigma.
Clientes	X		5	Se mantiene buenas relaciones con los pacientes ya atendidos en la clínica pero se necesita aumentar el número de clientes reales.	Se debe contar con una segmentación ampliamente definida que permita elaborar estrategias de captación y fidelización.
Clima organizacional externo	X		4	Se mantiene un ambiente propicio y en armonía con los clientes y proveedores en contacto permanente.	Intensificar las relaciones públicas con los clientes y proveedores para tener una estrecha relación comercial.
<b>Calificación promedio:</b>			<b>4.2</b>		

Al evaluar el desempeño externo de la Clínica Sigma, se puede ver que existen gran cantidad de competidores directos muy bien posicionados y con unas estrategias de mercadeo claras y agresivas. De igual forma, existen otros competidores potenciales que ofrecen alternativas a los clientes basadas en otros procedimientos médicos no quirúrgicos.

Sin embargo, la Clínica Sigma se aleja de sus propuestas en cuanto a su ubicación y de la misma forma, iguala e incluso supera a los competidores directos en cuanto a calidad, seguridad y profesionalismo de todos los procesos realizados en su interior. La relación que se está formando con clientes y proveedores es muy armónica y respetuosa.

La evaluación del desempeño es una gran herramienta para identificar puntos críticos y oportunidades internas y externas propias de la Clínica en la actualidad.

**Problema:** La Clínica Sigma no cuenta con un plan de mercadeo que soporte la estrategias de penetración y posicionamiento en el sector de su interés.

**¿Cómo puede la Clínica Sigma estructurar su plan de mercadeo para obtener una mayor participación en el mercado y lograr un importante posicionamiento?**

**Objetivo general:** Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Clínica Sigma ejecutable en los años 2.006 y 2007.

Desarrollo de un lineamiento de mercadeo que dicte las pautas de acción, no solo a nivel comercial, sino en general en todas y cada una de las actividades propias de la empresa y de cada uno de sus empleados.

**Metas:**

- Implementar y desarrollar un departamento de mercadeo liderado por profesionales en el tema.
- Capacitar al personal en general sobre la importancia de tener una mentalidad enfocada al mercadeo y lo imprescindible que es dar cumplimiento a las acciones que acompañan a las estrategias definidas.

## **3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO**

**3.2.1. Análisis del medio ambiente externo.** En este campo se describe cada uno de las variables que intervienen en el desarrollo del sector salud.

**3.2.1.1. Económico y social.** Cali se consolida como la capital de la salud y la belleza. La experiencia y calidad de los cirujanos han convertido a Cali en un atractivo sitio para la realización de cirugías estéticas y tratamientos médicos.

Según estadísticas de Fenalco Valle, en los últimos cinco años se han creado en la ciudad cerca de 20 clínicas especializadas en el tema de la estética. La

inversión en infraestructura de estos nuevos centros ha sido de más de \$45.000 millones, lo cual también le aporta al desarrollo de la ciudad.

En la ciudad hay cirujanos de todas las universidades del mundo, siendo este el primer factor que ha hecho que Cali sea conocida mundialmente por la gran calidad de los resultados de la cirugía plástica. Técnicas de todo el mundo se han unido aquí, en una sola ciudad. Hace 15 años en esa ciudad solo había unos siete cirujanos plásticos; hoy hay cerca de 100 avalados y la cifra aumenta cada año. Muchos de los profesionales asentados en la ciudad, tienen un promedio de catorce años de experiencia en sus especialidades. Los médicos están tan bien preparados que cada vez más proponen nuevas técnicas que atraen más pacientes.

Cabe destacar también que en Cali, en relación con otras ciudades, los precios de las cirugías son más bajos.

Cifras de Fenalco revelan que cada año se realizan más de cien mil procedimientos de cirugía estética. Los de mayor demanda son las cirugías plásticas (42%), le siguen las de odontología estética (27%) y de oftalmología (21%). En promedio mensual se hacen más de 60 lipoesculturas, 35 cirugías de mamoplastia, (seno) y rinoplastia (nariz), 40 cirugías de lipectomía (cortar la piel que queda en el abdomen) y 25 de mentoplastia y blefaroplastia.

Se calcula que al año llegan a la ciudad más de 4.800 pacientes de otros países para realizarse cirugías estéticas y tratamientos médicos. El mayor número de pacientes provienen de Estados Unidos (63%), España (23%), Italia (13%) y Ecuador (1%). Estos permanecen en la ciudad un promedio de 21 días, situación que han aprovechado las clínicas para ofrecer paquetes que además invitan a conocer la región y, en ocasiones, los sitios turísticos del país. Para muchos, este auge de la cirugía colombiana a nivel internacional se debe sobre todo al bajo precio de los procedimientos en comparación con otros países.

En contraste, la Personería y la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica señalan que en la ciudad hay médicos y centros que realizan operaciones sin autorización. Denuncian implantes con aceite de cocina y silicona industrial. En este tipo de procedimientos lo barato puede salir muy caro. Para nadie es un secreto la cantidad de clínicas de garaje que hacen cirugías plásticas. Estas no son clandestinas, como pasa con los sitios de aborto, sino que están a la vista de todos. Con la misma velocidad que explotó en los últimos años el boom de la belleza en la capital del Valle, proliferaron los centros de estética que ofrecen servicios quirúrgicos sin estar debidamente autorizados por el Gobierno. En estos sitios cada día se pone en riesgo la vida de los caleños que acuden con el anhelo de verse más bellos.



Según Medicina Legal, el año pasado fallecieron seis personas durante la práctica de liposucciones. Para la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, seccional Sur occidente, es preocupante la cantidad de procedimientos realizados por médicos o tecnólogos que no son especialistas en esta rama y su posterior impacto en la salud.

**3.2.1.2. Cultural.** Es importante destacar la calidad de la atención, unido a la calidad del resultado. La calidez de atención que el paciente encuentra en cada uno de los miembros del equipo médico colombiano es generalmente mucho mejor que la calidez que encuentra en médicos de otras partes del mundo. La relación médico-paciente es muy cercana, es de un amigo.

**3.2.1.3 Tecnológico.** Otro factor que ha consolidado a Cali como una de las ciudades más atractivas para tratamientos médicos e intervenciones quirúrgicas es que los médicos han invertido en equipos de alta tecnología. Se han destinado grandes sumas en equipos de punta y esto asegura también que los tratamientos sean muy buenos y seguros.

**3.2.1.4. Político.** Todo servidor de la salud que realice una intervención con un paciente, médico o paramédico, profesional o técnico debe cumplir con la diligencia del consentimiento informado.

En los profesionales particulares especialmente aquellos donde la medicina tiene un carácter meramente voluntario mas que curativo como la cirugía estética, se intensifica más la obligación del consentimiento informado ya que se tiende a esperar siempre (por parte del cliente y ya no del paciente) resultados satisfactorios. Le favorece mucho en caso de que se le presenten reclamos o complicaciones por el resultado. La opinión del paciente que no implica más de 5 minutos de su consulta puede permitirle vislumbrar sus expectativas e intereses y establecer con el una mayor empatía, lo que en general disminuye en mucho la animadversión que se establece con un resultado insatisfactorio.

Los profesionales que prestan su atención como empleados de instituciones, deben contar con que la entidad como parte de su responsabilidad establezca que todos los puntos donde el usuario reciba atención cuenten con una forma de consentimiento que sea requisito previo y básico para prestarle el servicio. Sin embargo, siendo el consentimiento informado un elemento integrante de la Lex Artis , es el médico tratante quien finalmente tiene la obligación de asegurarse de que se ha realizado. Si no lo hay, el profesional debe anotar en la historia clínica la realización de este momento de comunicación con el paciente. Si este se niega a firmarlo o es un caso de urgencia, se debe dejar constancia claramente de esta situación.

**3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo.** De acuerdo a lo expuesto en el libro Marketing Estratégico de Jean - Jacques Lambin pagina 287, “La noción de rivalidad se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.” A continuación analizaré los principales competidores existentes en el mercado en las áreas estética y oftalmológica, que constituyen las actividades principales de la Clínica Sigma

**3.2.3 Descripción de la competencia.** En cuanto al área de cirugía plástica, la competencia directa para la Clínica Sigma la constituyen por una parte clínicas ampliamente reconocidas como Dermoplastica a cargo del Dr. Arcila, Laserplastica del Dr. Salazar, Interplastica a cargo del Dr. Arana, Vital Extension a cargo del Dr. Miranda, Clin.Guadalupe a cargo del Dr. Recio, Da Vinci Dr. Alvaro Pio, Cqb a cargo del Dr. Escobar, Corpus&Rostrum a cargo del Dr. Barbato, Deusas a cargo del Dr. Zapata e Imbanaco a cargo del Dr. Riascos

FENALCO estima que en los últimos cinco años se invirtieron en Cali \$80.000 millones en infraestructura clínica, con la creación de 20 clínicas y centros especializados en salud estética. Ello se suma a unas 40 clínicas especializadas en cirugía plástica y 110 centros de estética que ya operaban en la ciudad. Se estima que en la capital vallecaucana hay más de 80 cirujanos plásticos, los cuales tienen en promedio, 14 años en la especialización.

En el área de oftalmología existen 15 clínicas especializadas, una de ellas de gran reconocimiento a nivel regional: La Clínica de Oftalmología de Cali. Se destacan otras instituciones como Oftalaser, El Instituto de Niños Ciegos y Sordos del Valle, Lafam y Lasik Láser del Valle.

## **ESTÉTICA**

### **CORPUS & ROSTRUM**

Con el aval de Proexport, la clínica vallecaucana Corpus & Rostrum está empeñada en convertirse en un importante exportador de servicios en el sector. Tras 20 años en el mercado de las cirugías plásticas, los doctores Carlos Barbato, Carlos Triana y Marco Aurelio Zambrano atienden actualmente un promedio de 25 extranjeros por mes.

**Mayor Fortaleza:** El centro de salud y estética es pionero en tratamientos de belleza, como injertos capilares y bioterapia de antienvjecimiento, y compite en precios con el resto de expertos latinoamericanos y estadounidenses.

**Otros puntos fuertes:**

- ✓ El costo de una cirugía en esta clínica oscila entre US\$1.500 y US\$4.000, es decir, 50% menos que en el exterior. En Estados Unidos cuesta entre US\$8.000 y US\$10.000 para un tratamiento de microinjerto capilar, mientras que en Cali equivale a una quinta parte de ese valor.
- ✓ Cuenta con los equipos necesarios para dar óptimas soluciones a las expectativas estéticas de sus pacientes
- ✓ Mantiene una imagen corporativa reconocida en la región.
- ✓ Alto posicionamiento de sus profesionales

## **OFTALMOLOGÍA**

### **CLÍNICA DE OFTALMOLOGÍA DE CALI S.A.**

Fue fundada en 1981 por un grupo de oftalmólogos vallecaucanos, quienes unieron sus esfuerzos con el objetivo de ofrecer a la comunidad de la región un solo punto de servicios integrados en el área de oftalmología de alta calidad y con la mejor tecnología existente en ese momento. Posteriormente, con la vinculación de otros profesionales se construye la actual sede ubicada en el sur de la ciudad. En ella se cuenta con más de 30 especialistas y subespecialistas que le brindan al paciente un servicio donde confluyen la tecnología más avanzada y un personal humano altamente calificado para ofrecer la mejor calidad de atención en la especialidad.

Hoy la Clínica es el centro más importante en todo el sur occidente colombiano, se ha adaptado a los cambios derivados del advenimiento de la Ley 100 y todas las reformas de la Seguridad Social con el fin de dar oportunidad a todos los estratos socio económicos de acceder a todos los adelantos existentes en oftalmología; su compromiso principal está encaminado a garantizar la mejor calidad en la atención oftalmológica a toda la comunidad dentro de su filosofía fundamentada en la ética profesional y empresarial.

El 9 de Julio de 2.006 la clínica cumplirá 25 años de servicio a la comunidad. sus esfuerzos siguen encaminados a ofrecer la mejor calidad científica y humana a todos sus pacientes. En la actualidad se encuentran trabajando en el

proceso de re-certificación con la norma ISO 9000 y en continuar posicionando la Institución a nivel regional.

**Mayor fortaleza:.** Es el centro oftalmológico más importante en todo el sur occidente colombiano.

**Otros puntos fuertes:**

- ✓ Cuenta con los equipos que se requieren para dar atención oftalmológica de alto nivel
- ✓ Mantiene una imagen corporativa reconocida en la región.
- ✓ Cuenta con servicios adicionales como son: farmacia, auditorio, biblioteca, quirófano experimental y ópticas.
- ✓ Gran cantidad de convenios con empresas

**3.2.4. Barreras de entrada.**

**BARRERAS DE ENTRADA: ALTAS**

- ✓ Altas exigencias de capital
- ✓ Economías de escala
- ✓ Requisitos de patentes y licencias
- ✓ La escasez de terreno, materiales o distribuidores
- ✓ Los requisitos de imagen

**BARRERAS DE SALIDA: ALTAS**

- ✓ Obligaciones legales o morales para con los clientes, compañías crediticias y empleados.
- ✓ El bajo valor de los equipos debido a la superespecialización de los mismos.
- ✓ La falta de oportunidades alternativas
- ✓ Barreras emocionales

**3.2.5. Productos sustitutos.** Basándose en el concepto de Jean - Jaques Lambin, pagina 289 de marketing estratégico sobre productos sustitutos, dice que "son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente". Para éste caso, las siguientes son las descripciones de las alternativas sustitutas:

**MESOTERAPIA:** La mesoterapia es un tratamiento que indica medicamentos a través de un sistema de inyecciones que sirven para disolver tejido adiposo graso localizado. En el tejido subcutáneo se forman los adipositos o cúmulos de grasa que se conocen con el nombre de celulitis y que a su vez generan lipodistrofia; es decir, tejido sobrante o "rollos". Precisamente allí es donde se aplica el tratamiento mesoterapéutico con unas inyectoras pequeñas como las utilizadas para aplicar insulina. El pinchazo no produce mayor dolor o molestia, ya que de la aguja sólo se introduce la punta o cabezal, en todas aquellas áreas donde se acumula la grasa, principalmente en las revolveras, región posterior de los muslos, glúteos y abdomen. El procedimiento es sencillo, rápido y con escasas contraindicaciones. Cada vez resulta más habitual su práctica sin infiltración, por vía percutánea a través de la piel, mediante sonoforesis (energía ultrasónica), electroforesis (impulsos eléctricos) o luz pulsada.

Es vital que el tratamiento mesoterapéutico sea aplicado por profesionales debidamente entrenados y que manejen las medidas de higiene y asepsia que requiere esta terapia porque el cuerpo tiene gran cantidad de puntos nerviosos y motores, además de vasos sanguíneos que no deben tocarse por la inyectora o los líquidos.

**GIMANSIA PASIVA:** Este tratamiento se realiza a través de un equipo que genera impulsos eléctricos, estos impulsos pasan por cables hasta los electrodos conductivos que lo transmiten a través de la piel directamente a los músculos, los cuales se contraen y relajan rítmicamente con mayor o menor intensidad, según la potencia que se le dé.

En Italia es un auténtico boom y en España cada vez se utiliza más. La electroestimulación moviliza el músculo de forma directa, como si se tratara de la propia señal que envía el cerebro. La Gimnasia Pasiva, no solo es inofensiva sino que en muchos casos es utilizada o recomendada por los médicos para superar problemas de salud. Su efectividad obedece a que esta basado en el mismo principio del movimiento muscular voluntario, el cual ocurre en la siguiente forma. Para que los músculos se muevan siguiendo nuestras órdenes, el cerebro genere una señal, o corriente nerviosa, que llega por el nervio a una planta neuromuscular. Por sí sola, la gimnasia pasiva tiene poca eficacia como método para mejorar la forma física o eliminar esos kilos que nos sobran. Sin embargo, estas técnicas si que pueden usarse como complemento de otras cuando el objetivo es meramente estético.

Para todos aquellos que piensen que esta es la solución definitiva a sus problemas, hay que decir que si no acompañan la electroestimulación con

una adecuada dieta una tabla de gimnasia y por su puesto mucha constancia, nunca jamás verán unos buenos resultados en su cuerpo.

**MASAJE ESTÉTICO** El masaje estético es una técnica manual de la que dispone el profesional de la estética para mantener el equilibrio, mejorar el físico y proporcionar bienestar. Por ello se considera imprescindible en casi todos los protocolos del tratamiento estético. Aunque el masaje no elimina definitivamente los depósitos grasos, si que ayuda en disminuirlos en áreas muy localizadas. En los músculos produce un aumento del volumen, fuerza, resistencia y elasticidad, proporcionándole a estas estructuras mayor capacidad de trabajo. En el sistema nervioso produce un efecto analgésico por anestesia de las terminaciones nerviosas. Por lo consecuente también induce a una relajación psíquica del cliente, proporcionando una sensación de bienestar general. Mejora el estado general del organismo, induce un estado de relajación en situaciones de estrés o tensión nerviosa, activa la circulación sanguínea y linfática, como tratamiento preventivo y paliativo del envejecimiento cutáneo, como tratamiento complementario de las adiposidades localizadas y la celulitis, como tratamientos complementarios paliativos de estrías y cicatrices, mejora el tono del tejido cutáneo y muscular en casos de flacidez.

**3.2.6. Análisis de clientes / usuarios.** En cuanto al mercado local, según un focus group contratado por la clínica Sigma con la empresa dedicada a la investigación de mercados llamada Visión, se pueden rescatar los siguientes puntos:

**Estética:**

- El 78% de los participantes conocen alguna clínica
- De los cuales el 13% conocen “Corpus y Rostrum”
- Los entrevistados conocen menos de 2 clínicas en promedio, pero no hay mas de dos menciones por cada una.
- No hay una tendencia definida a preferir alguna en especial, solamente Imbanaco y “Corpus y Rostrum” tienen 2 menciones, pero sin haber una razón de peso / consistente para preferirlas
- En el caso de especialistas, el 63% no conocen algún medico en especial; de los restantes, conocen a Zambrano (55%), Barbato (45%), Pío (27%) y Riascos

(27%), prefiriendo a Zambrano el 14%, sin haber alguna tendencia especial como razón de preferencia. En promedio, conocen 2 cirujanos.

- Al 27% lo que más les agradó del concepto fue la atención, al 22% la integralidad y al 12% la tecnología.

- Target percibido: Público en general (42%), mujeres (8%) y estratos altos (8%).

- Punto de diferencia: Integralidad (17%), atención / atención personalizada

- El 50% opinaron estar muy interesados o totalmente interesados en usar los servicios descritos en el concepto; de manera adicional, el 28% estuvieron algo interesados.

- El 36% tienen expectativas de buen servicio, el 18% de seguridad, el 15% atención y otras menciones aisladas aluden a seguridad, limpieza, asepsia y comodidad.

### **Oftalmología:**

- El 88% conocen alguna clínica, de los cuales el 17% conocen la Clínica de Oftalmología

- El 45% prefieren algún especialista, de los cuales, el 85% prefieren a Satizabal, por su profesionalismo, amabilidad y excelentes resultados. El posicionamiento del Dr. Satizabal se centra en su profesionalismo, amabilidad y resultados

- El 25% tienen expectativas de buen servicio, el 10% de atención, el 8% buenos profesionales y otras menciones, a seguridad, buenos precios, comodidad y amabilidad.

- En cuanto al mercado internacional, el 75% de los pacientes potenciales son mujeres y el 25%, hombres; ambos usuarios provienen, en su mayoría, de Estados Unidos, con un 40%; España, 33%; Italia, 13%; Ecuador, 7%; y Perú, 7%. “Las cirugías más requeridas son, en su orden: la lipectomía, la mamoplastia y la remoción de tatuajes.

### **3.3. EL PROBLEMA**

**3.3.1 Planteamiento del problema.** La Clínica Sigma necesita obtener una participación y un posicionamiento importante en el mercado objetivo. Para ello es necesario determinar objetivos claros que permitan establecer planes de acción determinados.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se llego a la conclusión de que el problema a resolver, se formula mediante la siguiente pregunta:

**3.3.2. Formulación.** De acuerdo con planteamiento anterior se puede definir el problema actual que enfrenta la empresa de la siguiente manera:

¿Cuál debe ser el plan de mercadeo estratégico que la Clínica Sigma debe instaurar para asegurar una correcta e impactante penetración en el sector de la salud que le asegure su posicionamiento en el mercado y que determine sus objetivos, estrategias y acciones a desarrollar en el presente y en los próximos 2 años?

**3.3.3. Justificación (consecuencias actuales y futuras).** La pieza clave fundamental en la búsqueda del éxito la conforma una correcta información bien administrada. En el mundo competitivo de hoy no es suficiente con ser bueno en lo que se hace y ofrecer productos y servicios de calidad.

El mercado moderno exige un conocimiento amplio de lo que se es y se ofrece, de lo que se puede encontrar en otras empresas competidoras y sobretodo, de lo que el mercado objetivo necesita y las características bajo las cuales lo necesita. La recopilación y adecuado uso de esta información, garantizará una planeación estratégica altamente competitiva y de excelentes resultados.

Por ello, el plan de mercadeo estratégico es la pieza mas importante e imprescindible en la búsqueda de posicionamiento de una nueva marca en el mercado. Solo a través de el, la empresa será capaz de autoanalizarse para definir sus capacidades reales de oferta, estará preparada para identificar a sus competidores y analizarse comparativamente frente a ellos, de igual forma tendrá un manejo amplio de la situación del mercado al que aspira liderar, determinando específicamente al target y sus necesidades y preferencias.

Un proyecto tan importante para sus fundadores, para la región y para todos y cada uno de los pacientes actuales y futuros como lo es el nacimiento de la Clínica Sigma, no puede darse sin un correcto direccionamiento y un



coordinado plan de trabajo que integre a la totalidad de los empleados y colaboradores con los procesos y procedimientos diarios en busca de la satisfacción y fidelidad del cliente.

### **3.4 OBJETIVOS**

#### **3.4.1 GENERALES**

Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Clínica Sigma ejecutable en los años 2.006 y 2007

#### **3.4.2. Específicos**

- Desarrollar un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus servicios.
- Definir objetivos de carácter cuantitativo y principalmente cualitativo (posicionamiento, marca, imagen, entre otros).
- Plantear estrategias o modos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados.
- Formular planes tácticos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.
- Asignar responsabilidades específicas a cada área o departamento comercial de la empresa.
- Establecer mecanismos de control, revisión y ajuste que le den vida en forma continua al plan de mercadeo estratégico.
- Presentar la información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macro ambiente.

**3.4.3. Alcance.** El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente será el de la ciudad de Santiago de Cali ya que el mayor mercado potencial se encuentra allí y es en esta ciudad desde donde son atendidos los pacientes de las ciudades periféricas del Valle del Cauca.

Cabe anotar que se espera posicionar la marca a nivel nacional e internacional, pero este punto será evaluado posteriormente

## 4. FASE IV – DIAGNOSTICO

### 4.1 ANALISIS DE PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO

Su participación relativa es baja; lo que quiere decir que se requiere grandes cantidades de efectivo, no solo para la expansión, sino también para la realizar estrategias que le permitan controlar a sus competidores mas cercanos: Clínica CORPUS & ROSTRUM en cuanto a estética y CLÍNICA DE OFTALMOLOGÍA DE CALI S.A. en cuanto a la oftalmología

### 4.2 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)

#### 4.2.1. Tabla 3. Debilidades.

4Cs	CLIENTE	No existe una segmentación adecuada.
	CLIMA	Fallas básicas normales dentro del proceso de ajuste de operaciones, que obligan al personal a trabajar con mayor exigencia y rendimiento.
	COMPAÑÍA	Falta de certificación de calidad.
	COMPETEN-CIA	Competencia fuerte y grandemente posicionada, frente a una débil propuesta de introducción y posicionamiento de la clínica
4Ps	PRODUCTO	Equipo de profesionales de excelente calidad pero de mediano posicionamiento. Falta consolidación de integralidad en Oftalmología y Estética.
	PRECIO	Similar a los de la competencia.
	PLAZA	
	PROMOCION	No se cuenta con un departamento de mercadeo y publicidad estructurado que de continuidad a estrategias planteadas y previamente estudiadas. No se maneja un departamento de relaciones públicas.

**Principal Debilidad:** No existe una segmentación adecuada que permita determinar estrategias de introducción y posicionamiento

#### 4.2.2 Tabla 4. Fortalezas.

4Cs	CLIENTE	Penetración en segmentos geográficos de clientes antes no explotados, debido a su ubicación en el norte de la ciudad.
	CLIMA	Buena relación, integración.
	COMPAÑÍA	Equipo de profesionales calificados e idóneos, de gran experiencia en su ramo.
	COMPETENCIA	Su propuesta como empresa nueva en el mercado, es la integralidad de los servicios y manejo de tecnología única en el país. La Oftalmología, a diferencia de sus competidores, se considera de carácter científico.
4Ps	PRODUCTO	Equipos especializados de última generación. Enfoque en Programas de Promoción y Prevención.
	PRECIO	Precio dentro de los rangos establecidos por el mercado. Descuentos por precios de introducción.
	PLAZA	Instalaciones propias modernas y visualmente llamativas de fácil recordación.
	PROMOCION	

**Principal Fortaleza:** Integralidad de los servicios y manejo de tecnología única en el país

#### 4.2.3 Tabla 5. Oportunidades.

4Cs	CLIENTE	Se deben crear segmentos específicos de clientes y concentrar esfuerzos en ellos
	CLIMA	Gran trabajo al interior de la empresa en enfoque hacia el servicio por parte de todo el personal.
	COMPAÑÍA	Posibilidad de obtener gran reconocimiento y posicionamiento debido a sus características únicas en el mercado.
	COMPETENCIA	Ubicación de pocas Clínicas al norte de la Ciudad. Proliferación de Clínicas Estéticas de baja calidad en instalaciones inadecuadas.
4Ps	PRODUCTO	Desarrollo de propuestas de integralidad de los servicios, empleando para ello toda la capacidad tecnológica y profesional con la que se cuenta.
	PRECIO	Facilidad de adaptación al mercado.
	PLAZA	Sede de fácil recordación y localización
	PROMOCION	Desarrollo de estrategias de promoción para segmentos específicos dentro de la ciudad, al igual que búsqueda de nuevas oportunidades en municipios aledaños y en mercados nacional e internacional.

**Principal Oportunidad:** Ubicación exclusiva en el norte de la ciudad con sede de fácil recordación y localización.

#### 4.2.4 Tabla 6. Amenazas.

<b>4Cs</b>	CLIENTE	Existen propuestas de gran tradición y fuerte posicionamiento en los clientes potenciales.
	CLIMA	La presión determinada por la gran necesidad de participación en el mercado y posicionamiento en la región , hace que los empleados de la clínica se esfuercen cada día mas en realizar sus labores con la mayor calidad posible, implantando nuevos procesos y adecuando sus acciones a nuevos procedimientos que constantemente se encuentran a prueba con el objetivo de ajustarlos a un nivel sostenible en el tiempo.
	COMPañÍA	Falta de liquidez. Restricción en manejo de presupuestos.
	COMPETENCIA	Clínicas y especialistas grandemente posicionados en el mercado. Opciones mas económicas, que aunque de bajísima calidad profesional, son muy buscadas a la hora de realizar procedimientos estéticos.
<b>4Ps</b>	PRODUCTO	Se debe tener en cuenta los productos sustitutos como amenaza.
	PRECIO	Precios bajos de otros clínicas y de productos sustitutos.
	PLAZA	
	PROMOCION	El cliente recibe diariamente muchas ofertas de publicidad, generando cierto grado de rechazo en las ofertas que recibe.

**Principal Amenaza:** Clínicas y especialistas de gran tradición grandemente posicionados en el mercado.

#### 4.3 VENTAJA COMPETITIVA.

Según el libro de Marketing Estratégico de Jean - Jacques Lambin, pagina 285, define la ventaja competitiva “Como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobres sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto mercado o segmento”.

A continuación especificaré los principales aspectos competitivos frente a la competencia representada en las dos principales empresas especializadas en los dos sectores de interés, con el objetivo de determinar la ventaja competitiva para la Clínica Sigma

**Tabla 7. Ventaja competitiva (factores claves de éxito).**

TANGIBLES	SIGMA	CLÍNICA DE OFTALMOLOGÍA DE CALI S.A	CORPUS & ROSTRUM
Equipos altamente especializados de última generación.	5	4	4
Diseño y ubicación de instalaciones.	5	5	4
Proveedores	4	4	4
INTANGIBLES	SIGMA	CLÍNICA DE OFTALMOLOGÍA DE CALI S.A	CORPUS & ROSTRUM
Posicionamiento	2	5	5
Experiencia	4	5	5
Clientes	3	5	5
Recurso Humano	5	5	5
Servicio al cliente	4	5	4
Integralidad en los servicios.	5	3	3
Altos estándares de calidad	5	5	5

De acuerdo a la Tabla No. 7 Ventaja competitiva (factores claves de éxito), se puede concluir que la principal ventaja competitiva esta determinada por la integralidad en los servicios, debido a que es el factor mejor calificado con respecto a sus competidores.

**4.3.1. Justificación.** La ventaja competitiva se basa en la integralidad de los servicios. La propuesta de la Clínica Sigma es ofrecer soluciones integrales de salud en las áreas oftalmológica y estética principalmente, al igual que procedimientos odontológicos y otorrinolaringológicos a través de la actualización permanente de sus profesionales y la adquisición de tecnología de punta, que son garantía de idoneidad, prácticas éticas y resultados óptimos en los tratamientos médicos y procedimientos realizados. Sigma cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo óptimo de los procedimientos mencionados, ofreciéndole a los pacientes la posibilidad de solucionar todas sus inquietudes oftalmológicas y estéticas bajo el mismo techo.

Todo lo anterior, enmarcado dentro de un proceso de gestión de calidad que permita superar las expectativas de los pacientes y lograr su fidelidad, garantizando a los accionistas y colaboradores el crecimiento, sostenimiento y permanencia de la Institución en el medio.

#### **4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE).**

Los factores claves del éxito, son aquellos elementos que la diferencian de su competencia y que le otorgan la posibilidad de cumplir con todos los objetivos propuestos de manera óptima. Son herramientas que hacen única a la compañía y que le permiten tener una personalidad de marca claramente diferenciada ante el público en general, otorgándole el derecho a no pasar desapercibida.

De acuerdo al análisis comparativo frente a la competencia presentado en la tabla No. 7, se puede llegar a la conclusión de que los siguientes factores llevarán a la Clínica Sigma a incrementar sus ventajas de una manera efectiva.

- Recurso humano.
- Equipos altamente especializados de última generación.
- Diseño y ubicación de instalaciones.
- Integralidad en los servicios.
- Altos estándares de calidad en el servicio

**Recurso Humano:** La Clínica Sigma cuenta con personal altamente calificado, con una experiencia laboral entre cinco y quince años, que esperan realizar su labor cada día mejor.

**Equipos altamente especializados de última generación:** Dos láser, únicos en la ciudad, para la atención en oftalmología. Equipos de cuarta generación que proporcionan mayor efectividad en la corrección de defectos refractivos.

En la parte estética, cuatro módulos donde se obtienen excelentes resultados en depilación definitiva, rejuvenecimiento facial, cicatrices, acné, manchas y líneas de expresión. En otorrinolaringología, toda la tecnología necesaria para diagnosticar y tratar los aspectos relacionados con oídos, senos paranasales, laringe, alergias respiratorias y otorrinolaringología pediátrica. De igual forma, disponen de profesionales y tecnología especializados en cirugía estética y funcional de la nariz.

**Diseño y ubicación de instalaciones:** Locaciones ubicadas al norte de la ciudad de Cali, convirtiéndose en la única institución importante de éste tipo en

el sector. Su diseño arquitectónico aporta una gran cuota al desarrollo urbanístico de la ciudad.

**Integralidad en los servicios:** Maneja un concepto futurista de salud que parte de la integralidad y del cual hace parte personal altamente calificado. Su objetivo es ofrecer toda una serie de alternativas médicas bajo un mismo techo, unificadas por estándares muy altos de calidad.

**Altos estándares de calidad en los servicios:** La Clínica Sigma además de contar con un excelente personal médico, maneja la calidad en cada uno de sus procesos como una filosofía permanente de trabajo. De ahí que el nombre de la clínica -que viene del alfabeto griego, six sigma- haga referencia a la calidad, entendida como una exigencia en la vida diaria. En este sentido, la clínica se está preparando para obtener el sello de calidad.

## 5. FASE V - FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias implica el análisis e interpretación de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo y de las fortalezas y debilidades propias de la Clínica, enmarcadas en la situación actual del mercado. Una vez realizado, se define una estrategia general que abarque todas las expectativas y que determine el rumbo de cada una de los componentes de la empresa.

### 5.1 BASES DE FORMULACION

Se busca la definición de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, para lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- Planteamiento del Problema y Planteamiento del objetivo.
- Establecer una ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que la empresa se diferencie de la competencia.
- Basado en la ventaja competitiva, se realiza una macrosegmentación.
- Buscar las posibilidades de nuevos mercados haciendo una ampliación de la macrosegmentación.
- Análisis de viabilidad de alternativas.
- Selección de mercado objetivo.
- Segmentación.
- Planteamiento de Estrategias Globales y Estrategias Operativas (Producto, Precio, Promoción y Plaza).

**5.1.1 Formulación del problema.** Problema teniendo en cuenta análisis y diagnóstico: ¿Cuál debe ser el plan de mercadeo estratégico que la Clínica Sigma debe instaurar para asegurar una correcta e impactante penetración en el sector de la salud que le asegure su posicionamiento en el mercado y que determine sus objetivos, estrategias y acciones a desarrollar en el presente y en los próximos 2 años?



**5.1.2. Objetivo general.** Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la Clínica Sigma ejecutable en los años 2.006 y 2007.

### 5.1.3 Metas

- Implementar y desarrollar un departamento de mercadeo liderado por profesionales en el tema.
- Capacitar al personal en general sobre la importancia de tener una mentalidad enfocada al mercadeo y lo imprescindible que es dar cumplimiento a las acciones que acompañan a las estrategias definidas.

**5.1.4 Alcance.** El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente será el de la ciudad de Santiago de Cali ya que el mayor mercado potencial se encuentra allí y es en esta ciudad desde donde son atendidos los pacientes de las ciudades periféricas del Valle del Cauca. Se espera posicionar la marca a nivel nacional e internacional, pero este punto será evaluado posteriormente.

**5.1.5. Conclusión Dofa para la empresa.** Después de la realización de la matriz DOFA, se puede determinar la principal amenaza, fortaleza, debilidad y oportunidad identificadas, ya que estas determinaran la toma de decisiones. La tabla con la anterior información se encuentra a continuación:

**Tabla 8. Análisis Matriz Dofa Clínica Sigma**

	<b>PRINCIPAL DOFA</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
<b>D</b>	No existe una segmentación adecuada que permita determinar estrategias de introducción y posicionamiento.	La principal debilidad de la Clínica Sigma es la falta de una segmentación adecuada que le permita diseñar estrategias de cobertura y posicionamiento puntuales diseñadas para el público objetivo.
<b>O</b>	Ubicación exclusiva en el norte de la ciudad con sede de fácil recordación y localización.	Es una gran oportunidad debido a que en un altísimo porcentaje, las clínicas competidoras se encuentran ubicadas en el sur, esto la ubica fuera del área de competencia fuerte.
<b>F</b>	Integralidad de los servicios y manejo de tecnología única en el país	El manejo del concepto e integralidad en los servicios, con todo el respaldo tecnológico y profesional para ello, es una característica diferenciadora que hace a la Clínica Sigma fuerte en su sector. De igual forma, la tecnología de última generación con la que se

		cuenta
<b>A</b>	Clínicas y especialistas de gran tradición grandemente posicionados en el mercado.	Es su principal amenaza y determina la obligación de una adecuada búsqueda de estrategias de penetración y posicionamiento que le otorguen una personalidad de marca a la clínica frente a la comunidad en general y la alejen de la competencia.

### 5.1.6. Ventaja competitiva

De acuerdo al análisis cuantitativo hecho a los recursos con los que cuenta la Clínica comparándolos con sus rivales mas cercanos se puede concluir lo siguiente: Aunque se obtuvieron calificaciones elevadas en ítem como tecnología, instalaciones, recurso humano, gestión de calidad, estos a su vez están muy bien calificados para su competencia. De esta forma la única variable calificada de forma superior a sus rivales es la del concepto de integralidad de los servicios.

La propuesta de la Clínica Sigma es ofrecer soluciones integrales de salud en las áreas oftalmológica y estética principalmente, al igual que procedimientos odontológicos y otorrinolaringológicos a través de la actualización permanente de sus profesionales y la adquisición periódica de tecnología de punta.

**Tabla 9. Análisis competitivo**

TANGIBLES	SIGMA	CLÍNICA DE OFTALMOLOGÍA DE CALI S.A	CORPUS & ROSTRUM
Equipos altamente especializados de última generación.	5	4	4
Diseño y ubicación de instalaciones.	5	5	4
Proveedores	4	4	4
INTANGIBLES	SIGMA	CLÍNICA DE OFTALMOLOGÍA DE CALI S.A	CORPUS & ROSTRUM
Posicionamiento	2	5	5
Experiencia	4	5	5
Clientes	3	5	5
Recurso Humano	5	5	5
Servicio al cliente	4	5	4
Integralidad en los servicios.	5	3	3
Altos estándares de calidad	5	5	5

**5.1.7. Factores Claves Del Éxito** Los factores claves del éxito, son aquellos elementos que la diferencian de su competencia y que le otorgan la posibilidad de cumplir con todos los objetivos propuestos de manera óptima. Son herramientas que hacen única a la compañía y que le permiten tener una personalidad de marca claramente diferenciada ante el público en general, otorgándole el derecho a no pasar desapercibida.

La propuesta de la Clínica Sigma es ofrecer soluciones integrales de salud en las áreas oftalmológica y estética principalmente, al igual que procedimientos odontológicos y otorrinolaringológicos a través de la actualización permanente de sus profesionales y la adquisición de tecnología de punta.

## **5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

Se deben analizar aspectos tales como las posibles alternativas, su viabilidad , la definición del mercado en el que esperan desarrollarse, la segmentación entre otros factores.

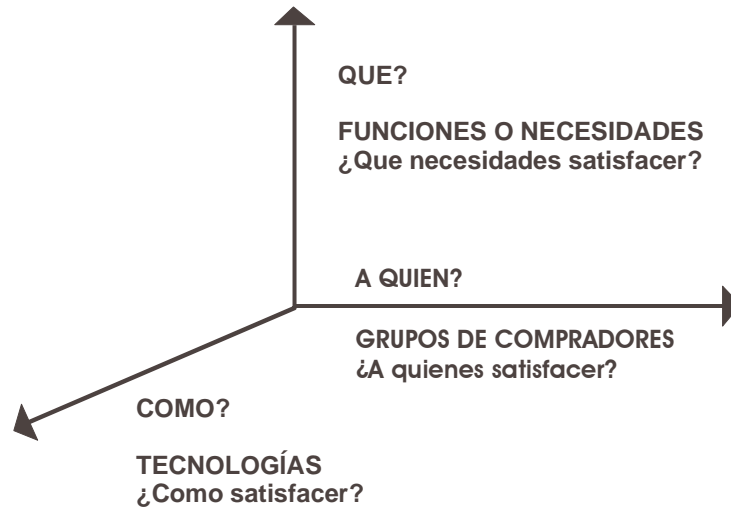
**5.2.1. Alternativas.** El objetivo de este punto es definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa.

Intervienen tres dimensiones en la división de mercado de referencia en macro segmentos:

- Funcionales o combinación de funciones a satisfacer (QUE).
- Grupo de compradores potenciales (QUIEN).
- Tecnologías existentes o por desarrollar susceptibles de producir estas funciones (COMO).

En la figura 2 se visualiza gráficamente un esquema de tres dimensiones que identifican las referencias de macrosegmentación.

**Figura 2.** Dimensiones del Mercado de Referencia



*Fuente: Marketing Estratégico- Jean Jacques Lambin página No.186, referente a las dimensiones del mercado de referencia*

De acuerdo al problema planteado para incrementar las ventas para la Clínica Sigma, se sugieren otras alternativas de mercado:

### **Evaluación de Alternativas de Mercado Objetivo**

#### **Alternativa A**

##### **(1.1.1.) PENETRACIÓN**

- 1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.
- 1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.
- 1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología

## Alternativa B

### (2.2.2.)

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas

## Alternativa C

### (3.3.3.)

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**3. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología ofrecida por convenios especiales y cluster de salud.

**5.2.3. Viabilidad.** La siguiente tabla muestra el resultado obtenido después de realizar el análisis de nuevas alternativas de mercado:

**Tabla 10 Plantilla de selección**

ATRIBUTOS	1.1.1	2.2.2	3.3.3	1.3.1	1.3.3	3.3.1	2.3.2	3.2.2	3.2.2	2.2.3
CANTIDAD DE CLIENTES ESPERADOS	5	3	5	4	4	4	2	2	4	3
RECURSO HUMANO NECESARIO	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2
CANTIDAD DE VENTAS ESPERADAS	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3

<b>RENTABILIDAD</b>	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3
<b>BARRERAS DE ENTRADA DEL MERCADO (1=NO; 5=SI)</b>	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS (1=SI; 5=NO)</b>	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3
<b>PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (1=SI; 5=NO)</b>	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>22</b>

Las alternativas con mayor viabilidad según las estrategias a implementar son las siguientes:

#### **ALTERNATIVA A (ACTUAL)**

##### **(1.1.1.) PENETRACIÓN**

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología

#### **Alternativa C**

##### **(3.3.3.)**

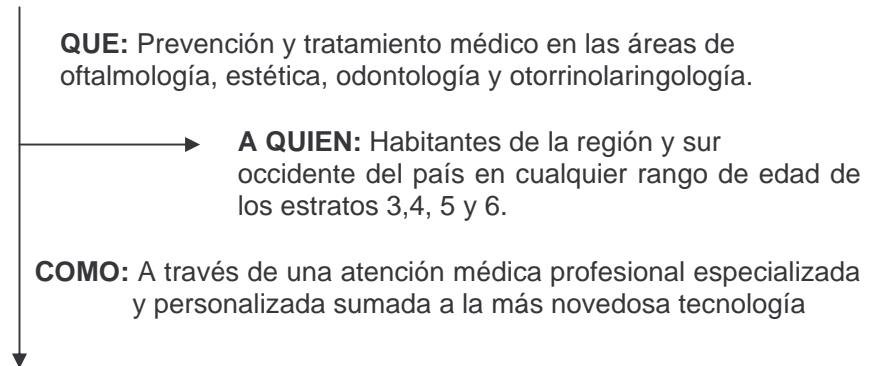
**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**3. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología ofrecida por convenios especiales y cluster de salud.

### 5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante. (Macrosegmentación actual)

- **SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**



- **Definición del mercado resultante.** La Clínica Sigma es una empresa dedicada a la evaluación, prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología, dirigida a hombres y mujeres pertenecientes a estratos 3,4,5 y 6. Cuenta para ello con una infraestructura tecnológica de última generación y con el profesionalismo y experiencia de sus colaboradores en cada una de las áreas, manteniendo siempre una filosofía de servicio enfocado al cliente, con niveles de calidad y servicio que excedan sus expectativas.

**5.2.3. Micro segmentación del mercado.** Se ha considerado esta alternativa de micro segmentación viable, debido a que otra manera no sería posible elaborar estrategias efectivas de penetración debido a la amplitud de la segmentación inicial y a la imposibilidad de darle el mismo manejo a los diferentes tipos de clientes objetivo. La micro segmentación se puede determinar de diversas formas, entre las más comunes encontramos:

**5.2.3.1. Geográfica.** El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente será el de la ciudad de Santiago de Cali ya que el mayor mercado potencial se encuentra allí. De igual forma, las ciudades periféricas del Valle del Cauca y departamentos vecinos. Cabe anotar que se espera posicionar la marca a nivel nacional e internacional, pero este punto será evaluado posteriormente.

**5.2.3.2. Demográfica.** Hombres y mujeres pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6 sin distinción de sexo ni edad, aunque cabe anotar que para algunas intervenciones médicas es necesario contar con una edad mínima. Son personas con alteraciones y enfermedades oculares, o simplemente con anhelos de rejuvenecimiento, conservación, mejoría estética y oral.

**5.2.3.3. Sicográfica.** Los servicios están diseñados para personas de clase media, media alta y alta que se preocupen por su apariencia y que busquen la mejor calidad para conservarla perfecta. Profesionales, trabajadores, estudiantes, empresarios y pensionados cuya satisfacción este determinada por su alta autoestima y gran preocupación por la auto conservación.

**5.2.3.4. Conductual.** Los estratos medios pueden emplear los servicios ofrecidos por la clínica una o dos veces en su vida, después de haber anhelado cambios en su apariencia o mejoramiento de algún defecto físico. Los estratos altos por su parte, tienen una frecuencia de compra alta debido a que nunca están totalmente conformes con su apariencia y siempre buscan mejorarla.

## **5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS**

Son todas las acciones y metas a realizar basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

**5.3.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.** La estrategia corporativa es el camino global que la empresa debe transitar para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios; y a partir de la cual se desarrollaran las diferentes estrategias operativas específicas que componen el marketing mix (producto, precio promoción y plaza). En la figura No.11 llamada Opciones estratégicas básicas se plantean las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos.



**Tabla 11 Opciones Estratégicas Básicas Corporativas.**



*Fuente: La Estrategia Básica del Marketing, Ediciones Díaz de Santos, España 1990, Pág. 36*

**5.3.1.1. Selección y justificación.** En cuanto a la vertiente de rentabilidad, la estrategia elegida es la de inversión debido a la Clínica Sigma se encuentra en la fase de introducción y desarrollo. Se espera que la empresa invierta en recursos extraordinarios con tal de lograr una rápida penetración en el mercado. Las características esperadas con este tipo de estrategia son los bajos niveles de precios, alta calidad del producto o servicio y grandes inversiones en actividades de marketing.

Por otra parte tenemos la estrategia de participación deberá estar enfocada al crecimiento a través de productos actuales en segmentos existentes. Se espera que la clínica aumente las ventas de sus servicios a los consumidores de los segmentos de mercado en que opera.

En cuanto al posicionamiento, la estrategia elegida es la diferenciada que considera ciertos segmentos para su estrategia y procura atenderlos a todos de la mejor manera. En este tipo de posicionamiento se debe tener en cuenta la correcta selección de segmentos para evitar problemas futuros, de igual forma, evitar la excesiva segmentación que convierta la gestión de marketing inmanejable.

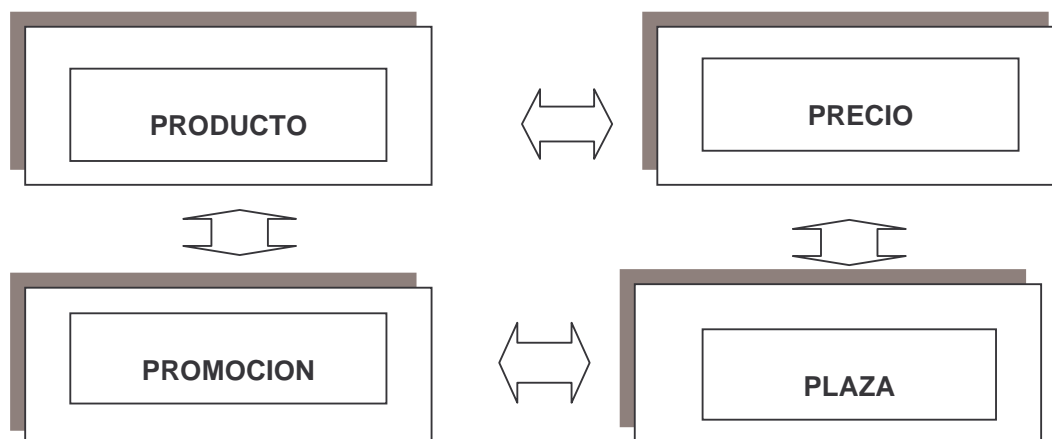
Para finalizar, la estrategia competitiva debe estar en función de la competencia, debido a que la oferta de la Clínica no está sola en el mercado, es decir, el consumidor tiene la opción de elegir entre varias propuestas similares y lo hará basado en la mejor oferta. Lo importante será lograr que el consumidor evalúe las demás ofertas como inferiores a la nuestra.

**5.3.2. Esquematización de las opciones estratégicas operativas.** Las estrategias operativas son pautas de acción, que se desarrollan de acuerdo a la estrategia corporativa planteada previamente y son las actividades que se deben llevar a cabo desde el punto de vista de cada una de las variables del marketing mix ( producto, precio, promoción y plaza).

En la figura No. 12 se encuentra representado el marketing mix, herramienta fundamental para la realización de las estrategias operativas para la empresa.

**Tabla No. 12 . Marketing Mix**

Fuente: Autores



### **5.3.2.1. Selección, justificación y tácticas**

#### **Producto**

#### **Permanencia Producto Actual Sin Variaciones**

El producto se desarrollará de la misma forma con la que fue creado, explotando ciertas características básicas logrando una posición importante dentro de los segmentos elegidos.

#### **Tácticas.**

- Integralidad de los servicios. La Clínica Sigma debe hacer énfasis en la integralidad de los servicios con excelente calidad. Sus competidores mas fuertes son especialistas en áreas determinadas, bien sea en estética o en oftalmología, pero ninguno se ha posicionado como un conglomerado de la salud integral, ofreciendo a la comunidad la atención de excelentes especialistas en varias ramas de la medicina bajo el mismo techo. Esta característica es un factor de diferenciación muy importante a desarrollar.
- Empleo del mercadeo relacional como base de cualquier actividad estratégica. El mercadeo de relaciones le da prioridad al cliente actual de la clínica. Se concentra en crear vínculos que lo fidelicen con ésta y en crear relaciones duraderas y beneficiosas tanto para la clínica como para el paciente. Uno de las grandes herramientas que brinda el marketing relacional la constituyen los mecanismos que otorga en relación a la venta cruzada, es decir, la mayor cantidad posible de productos en cabeza de un solo cliente. De igual manera se espera transmitir el concepto por el cual para la Clínica Sigma cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba.
- En el campo de los servicios y sobre todo en salud, mas que en tecnología, se deben estandarizar comportamientos humanos de cultura de servicio y de calidad humana. La instauración de un lenguaje claro y preciso aterrizado a la necesidad de cada paciente y su familia será un elemento fundamental en la creación de confianza.
- Manejo de la incertidumbre en la compra. Es muy Claro que para el ser humano no es lo mismo comprar una cirugía estética o refractiva que comprar un carro, un viaje o cualquier otra cosa. La Compra de servicios

de salud genera mayor incertidumbre, lo que dificulta el lograr una mayor satisfacción de las expectativas con las que llegan los usuarios. Por lo tanto es necesario trabajar en el posicionamiento no solo de la clínica, sino también de los profesionales que trabajan en ella otorgándole un gran valor a la experiencia con la que cada uno de ellos cuenta y haciéndola pública y ampliamente destacada.

- Creación de conciencia para todos y cada uno de los miembros de la clínica de su labor como vendedores de servicios. Debe desarrollarse una mentalidad de mercadeo en cada persona de la Clínica Sigma, logrando establecer en ellos una actitud humana y científica de alta calidad para lograr un mayor impacto en la venta de sus servicios de salud.

## **Plaza**

### **Estructura: Canal Directo Con Representaciones.**

Se tendrá un canal directo en Cali puesto que será una relación clínica – cliente. Se buscarán representaciones en ciudades periféricas como Tulúa, Buga, Palmira, Popayán y ciudades del eje cafetero y a futuro en puntos clave en el exterior.

### **Tácticas.**

- Departamento comercial propio en la ciudad de Cali con un equipo de Representantes ejecutivas.
- Fortalecimiento del departamento comercial y de la fuerza de ventas, dirigido y capacitado por profesionales que realicen la administración de ventas, conformado por asesores comerciales, quienes tendrán las funciones de comercialización de la Clínica.
- Búsqueda de representantes independientes en las ciudades periféricas que se encarguen de promocionar y comunicar la existencia de la Clínica Sigma y la posicionen como la mejor opción para el desarrollo de su procedimientos estéticos, oftalmológicos y odontológicos, todo bajo un mismo techo y con los mejores profesionales.
- A mediano plazo, deben buscarse de forma similar, representantes independientes en ciudades estratégicas en el exterior.

### **Intensidad: Distribución Selectiva**

Se tomará éste tipo de distribución debido a que estará enfocado a estratos socioeconómicos medio, medio alto y alto.

#### **Tácticas:**

- Las estrategias de distribución estarán enfocadas a estos grupos socioeconómicos mencionados, por lo tanto, las opciones crediticias con entidades financieras manejarán requisitos mínimos correspondientes a ingresos promedio de personas pertenecientes a estratos medio y alto.
- La labor de venta directa estará enfocada a los grupos objetivo, debido principalmente a los costos de los servicios y a las facilidades para acceder a ellos.

### **Cubrimiento**

El cubrimiento será mayor, ya que se pretende ganar mas proporción de mercado para el producto actual en mercados trabajados en la actualidad.

### **Precio**

#### **Con Relación a La Competencia e Igual.**

Las tarifas ofrecidas por la clínica deben ser manejadas de acuerdo a los estándares del mercado y la competencia directa.

#### **Tácticas.**

- No se ofrecerán precios por debajo de los competidores pues podrían proyectar una imagen equivocada de baja calidad y de igual forma representarían menos utilidades.

- Tampoco se manejarán precios elevados debido a que en su condición de nueva en el mercado, este sería un factor determinante para excluir a la clínica de las opciones viables de los futuros pacientes.

## **Promoción**

### **Pull (Atracción).**

En cuanto a promoción de la Clínica se hace necesario hacerlo mediante PULL. Esto implica dirigir sus actividades de mercadeo (publicidad y promociones) hacia los consumidores finales con el fin de inducirlos a comprar los servicios ofrecidos por la Clínica. Si la comunicación es efectiva, los consumidores solicitarán el servicio a través de los canales de distribución y éstos a su vez a los productores, que para éste caso, serían la misma figura.

Hay que tener en cuenta que no hay un solo medio de promoción que resulte efectivo, es necesario la interacción de varios factores los cuales se relacionan y se complementan el uno con el otro para lograr mayor efectividad, por eso es necesario darle a cada medio su respectiva importancia.

### **Recomendación de mezcla de promoción.**

**Fuerza de Ventas:** Consiste en un grupo de trabajo especializado, para que realicen visitas constantes y todo lo pertinente a ventas en las diferentes empresas o en algún caso personas naturales que se consideren clientes potenciales.

**Relaciones Públicas:** Es de vital importancia crear un esquema fuerte de relaciones públicas que acerque a la clínica a los segmentos elegidos y facilite la creación y el fortalecimiento de relaciones duraderas y de confianza entre los actores.

**Ventas:** El Departamento de ventas se encarga de orientar al cliente, persuadirlo a comprar el producto, e identificar y a hacerle seguimiento a los clientes potenciales interesados en anunciar sus productos por este medio, conservar los clientes actuales, apoyar a los representantes con los que cuenta la empresa en otras ciudades del país, crear conocimiento, hacer que los clientes se informen oportunamente de las características del producto y sus ventajas, facilitar los tipos de negocios entre la empresa y los clientes

dependiendo de sus necesidades y recursos financieros, rendir resultados a la empresa de su gestión como departamento de ventas.

**Publicidad:** Debe existir una participación constante en los principales eventos de la ciudad y debe existir una aparición en medios definida y prolongada en el tiempo teniendo en cuenta los 3 grandes objetivos buscados. Los de información, los de persuasión y los de recordación. La continuidad en la comunicación publicitaria es determinante en el efecto que se logre en la mente de los actuales y futuros pacientes. Si la publicidad no va a ser continua en el tiempo, tal vez sea mejor no hacerla. No necesariamente se tiene que contar con grandes presupuestos. Se puede trabajar con unos moderados pero bien direccionados y continuos.

**Tabla 13. Resumen De Estrategias Y Tácticas.**

<b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>
<b>ESTRATEGIA GLOBAL PRINCIPAL:</b>  <b>RENTABILIDAD:</b> Inversión  <b>CRECIMIENTO:</b> Productos existentes – Segmentos existentes  <b>POSICIONAMIENTO:</b> Diferenciado  <b>COMPETITIVA:</b> Con la competencia
<b>ESTRATEGIAS OPERATIVAS</b>
<b>PRODUCTO:</b> Permanencia - Producto actual sin variaciones  <b>PLAZA:</b> Canal Directo – Selectivo (Con Representaciones).  <b>PRECIO:</b> Con Relación A La Competencia – Igual.  <b>PROMOCION:</b> Pull (Atracción).

## **6. FASE VI - DE GESTION DEL PLAN**

Es la puesta en marcha del plan debidamente supervisado en base a la creación de otras alternativas más eficientes e innovadoras para el desarrollo de la empresa.

### **6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS**

Con el objetivo de cumplir a cabalidad con todos los objetivos planteados tanto en la estrategia corporativa como en la operativa, deben tenerse en cuenta aspectos como la implementación del plan, su control, su evaluación mediante índices de evaluación los cuales se entran a detallar:

**6.1.1. Implementación.** Es necesario crear un plan de implementación de estrategias que dictaminen el rumbo a seguir por la Clínica Sigma. De nada sirve un documento escrito que no genere ningún valor agregado a la actividad comercial y general de la institución. Debe existir sinergia en el desarrollo del proceso estratégico por parte de todos los miembros de la organización.

Para llevar a cabo las estrategias y actividades propuestas, la Clínica Sigma debe asignar responsabilidades a cada área o departamento para que ellas se encarguen de implementar las acciones correspondientes.

**6.1.2. Control** Debe instaurarse el desarrollo de una reunión semanal para dar seguimiento a las actividades planeadas. Esta reunión debe hacerse entre las personas que conforman el departamento comercial y de ventas de la Clínica Sigma. De igual forma, debe establecerse la convocatoria a una reunión quincenal o en su defecto mensual con la gerencia de la clínica a fin de dar cuenta sobre los resultados obtenidos y los propuestos a futuro.

**6.1.3. Evaluación.** Se realizarán evaluaciones mensuales presentadas a junta directiva para saber si se está desarrollando a cabalidad el plan y se están obteniendo los resultados planteados inicialmente. Para realizar la labor de evaluación se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.



Entre los índices de gestión se encuentran:

- Cumplimiento de ventas mensuales generales presupuestadas de la Clínica Sigma.
- Cumplimiento de metas de ventas previamente establecidas a los asesores comerciales.
- Cumplimiento de objetivos propuestos por el plan de mercadeo estratégico después de poner en práctica las estrategias diseñadas.
- Comparar el volumen de ventas con el de la competencia.
- Cuantificación de aumento de pacientes mensuales.
- Número promedio de intervenciones realizadas en cada especialidad.

La Clínica Sigma se encuentra en proceso para obtener la Certificación de Calidad de la Norma Técnica ISO 9000. En su calidad de empresa nueva en el mercado no se cuenta con un esquema comparativo de resultados anuales. Por lo tanto se espera poder medir el desempeño comparando los resultados que se vayan obteniendo contra los indicadores determinados para el cumplimiento de las normas de calidad. Esta será una evaluación determinante al plan de mercadeo que deberá ser realizada por la gerencia y/o la junta directiva.

## 7. CONCLUSIONES

- El manejo de recursos de la manera mas eficiente y eficaz posible permitirán obtener la mayor rentabilidad y darán las pautas para un trabajo excelente en búsqueda de la certificación de la calidad. Mientras se logra, deben hallarse mecanismos de emergencia que otorguen liquidez entre tanto se define una estrategia a mediano y largo plazo.
- Es posible aprovechar la disposición y buen clima organizacional con el que se cuenta en la actualidad para implementar estrategias enfocadas al servicio al cliente. Continuar con labores de ajuste de operaciones de control de logro de objetivos.
- Son muy importantes los beneficios obtenidos gracias a la credibilidad, confianza y gran experiencia de los profesionales de la Clínica, al igual que la tecnología con que se cuenta para abrir mercados y captar clientes, obteniendo el posicionamiento esperado.
- La baja calidad de los servicios ofrecidos por las clínicas “de garaje” que ofrecen precios bajos, puede ser contrastada con la experiencia y gran calidad de los especialistas de Sigma a un precio ligeramente superior, que desvirtúe la labor de su competencia. Por otra parte, las clínicas de trayectoria y gran calidad reconocida, manejan un enfoque diferente en la prestación de sus servicios que fácilmente puede ser comparado y reconocido por los clientes potenciales y actuales.
- Explotar tecnología diferenciadora con la que se cuenta, desarrollando una labor de ilustración a la comunidad sobre las ventajas y servicios que pueden prestar los equipos.

## 8. RECOMENDACIONES

- Es necesaria la creación de un departamento de mercadeo y publicidad debidamente estructurado y conformado por especialistas en la materia, que le den un enfoque estratégico y definan acciones a corto, mediano y largo plazo. De igual forma, que se ocupen de la definición y manejo de las relaciones públicas de la clínica.
- Es necesaria la definición estratégica de segmentos objetivo claramente identificados y diferenciados. Para definirlos, pueden ser aprovechados factores como la ubicación de la clínica dentro de la ciudad y la búsqueda de mercados alternativos, no necesariamente trabajados por la competencia.
- Frente a la competencia, es necesaria la elaboración de propuestas comerciales agresivas le otorguen una personalidad de marca a la clínica frente a la comunidad y que le brinden posicionamiento y participación importante dentro del sector, beneficiándose de su ubicación geográfica fuera del área de competencia fuerte, de su propuesta de integralidad en los servicios y de su enfoque científico.
- Urge la búsqueda de mecanismos que otorguen mayor reconocimiento y posicionamiento a los profesionales de la clínica.
- En cuanto a precios es necesario difundir que a pesar de tener unas instalaciones tan majestuosas que sugieren la idea de inaccesibilidad , sus precios son cómodos y en algunos casos, mas bajos que la competencia. Además, deben aprovecharse las tarifas de introducción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta edición. Naucalpán de Juárez, México: Mc Graw Hill, 1998. 684 p.

LAMBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.,.

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. México: Mc Graw Hill, 1995. 885 p.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Marco Legal**

En Colombia el artículo 12 del decreto 3380 de 1981 (reglamentario de la Ley 23 del mismo año) dispone que el «médico dejará constancia en la historia clínica del hecho de la advertencia del riesgo previsto o de la imposibilidad de hacerla.» También la resolución 7011 del 30 de Junio de 1982 artículo 34 del Ministerio de Salud. Esta nueva obligación legal para el médico, además de ser una actividad de reconocimiento a los derechos del paciente, también se ha convertido rápidamente en un documento de gran importancia para el aspecto de responsabilidad legal del mismo, en general en su favor cuando se ha tenido la precaución de diligenciarlo adecuadamente. Es también un medio que obliga a restablecer en alguna forma la parte humana de la relación médico paciente, fisurada como ya vimos por la intermediación de las entidades administradoras o promotoras del servicio de salud, y que resulta benéfico en muchos aspectos para los dos actores originales de la prestación de un servicio de salud.

#### **Contenido del documento**

El documento debe contener el nombre completo del paciente, la fecha, diagnóstico y nombre del procedimiento a realizar, sus posibles efectos colaterales y las complicaciones previstas. No se obliga a incluir los riesgos atípicos o poco frecuentes. Firmas del paciente y del médico con testigo en algunos casos que se considere necesario.

#### **A qué servicios de salud de aplica**

Se aplica para todo servicio de salud como la aplicación de una vacuna, cualquier tratamiento odontológico, una consulta médica, procedimientos diagnósticos invasivos, tratamientos médicos hospitalarios, cirugías de cualquier clase, etc.. La forma en que se haga para cada uno es diferente según sea más práctico, por ejemplo para la aplicación de una vacuna se puede establecer un simple sello que contenga la información y que se puede imprimir en el cartón de vacunas, mientras que un cirujano plástico debería preparar un documento a propósito para cada tipo de cirugía que realice.

**EJEMPLO**

## CONSENTIMIENTO INFORMADO EN CIRUGÍA ESTÉTICA DE PÁRPADOS Y CEJAS (5)

Dr \_\_\_\_\_

Cirujano \_\_\_\_\_ plástico

Unidad de Cirugía Plástica de la Clínica

Santafé de Bogotá

Yo \_\_\_\_\_ Mayor de edad identificado con

C:C actuando en nombre propio o como representante legal de DECLARO Que

he acudido a consulta de \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_ con el Doctor \_\_\_\_\_

Habiendo sido atendido, interrogado sobre antecedentes y examinado, su

diagnóstico es \_\_\_\_\_ Y el tratamiento más adecuado es-----

----- Existiendo las alternativas

siguientes \_\_\_\_\_ Me ha advertido de

las posibles efectos colaterales----- Y de los riesgos

previstos ----- y molestias del tratamiento, a la

vez que ha respondido a las preguntas que le he formulado, respondiendo de

manera comprensible para mí.

También me ha informado de mi derecho a rechazar el tratamiento o revocar este consentimiento.

Por tanto consiento que se me realice ----- y en caso de

precisar anestesia, que use la más pertinente, si se diera la circunstancia de

que la anestesia fuera general, autorizo a variar el procedimiento para el que

he dado mi consentimiento en el mismo acto si ello fuera imprescindible.

Si mi caso puede ser de utilidad científica y a tal fin se toman fotografías y

videos, autorizo a que sean proyectadas solamente para fines científicos

siempre y cuando se me garantice el más absoluto respeto a intimidad y

anonimato. \_\_\_\_\_ Autorizo la presencia de estudiantes de medicina y

especialistas en formación en el tratamientos.

Firma \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ paciente

Firma del médico

En \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de ----- 19 Rechazo el tratamiento y declaro

que he sido ampliamente informado de las consecuencias de mi decisión.

Firma del paciente Firma del testigo Firma del médico

### Quiénes están obligados a informar

Todo servidor de la salud que realice una intervención con un paciente, médico o paramédico, profesional o técnico debe cumplir con la diligencia del consentimiento informado.

En los profesionales particulares especialmente aquellos donde la medicina tiene un carácter meramente voluntario mas que curativo como la cirugía estética, se intensifica más la obligación del consentimiento informado ya que se tiende a esperar siempre (por parte del cliente y ya no del paciente) resultados satisfactorios. Le favorece mucho en caso de que se le presenten reclamos o complicaciones por el resultado. La opinión del paciente que no

implica más de 5 minutos de su consulta puede permitirle vislumbrar sus expectativas e intereses y establecer con el una mayor empatía, lo que en general disminuye en mucho la animadversión que se establece con un resultado insatisfactorio.

Los profesionales que prestan su atención como empleados de instituciones, deben contar con que la entidad como parte de su responsabilidad establezca que todos los puntos donde el usuario reciba atención cuenten con una forma de consentimiento que sea requisito previo y básico para prestarle el servicio. Sin embargo, siendo el consentimiento informado un elemento integrante de la Lex Artis , es el médico tratante quien finalmente tiene la obligación de asegurarse de que se ha realizado. Si no lo hay, el profesional debe anotar en la historia clínica la realización de este momento de comunicación con el paciente. Si este se niega a firmarlo o es un caso de urgencia, se debe dejar constancia claramente de esta situación.

### **Exoneración y responsabilidad por el consentimiento informado**

Cuando se presenta una complicación de las previstas en el consentimiento informado, y dentro de una buena práctica médica, se exonera de responsabilidad al médico. Si no existe la constancia, el paciente puede alegar que no se tuvo en cuenta su opinión sobre si aceptaba o no el riesgo de someterse al acto médico origen del daño, también se pierde la oportunidad de asegurarse contra posibles culpas exclusivas del paciente traspasadas al profesional y que no pueden ser demostradas posteriormente, por lo cual se dificulta la situación del médico. Puede haber responsabilidad del profesional de la salud por: incumplir con el consentimiento informado, no informar de las consecuencias seguras de un procedimiento, dar la información incompleta, no respetar el consentimiento negativo del paciente.

En conclusión, el consentimiento informado es un elemento obligatorio del acto médico que garantiza el respeto a los derechos paciente, articula la relación médico paciente y de paso se convierte (con la historia clínica y la fórmula de receta médica) en un documento valioso para la defensa en la responsabilidad jurídica del profesional de la salud.

**Anexo 2. Análisis viabilidad de alternativas de mercados.**

**CUADRO No.14 PLANTILLA DE SELECCION**

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>1.1.1</b>	<b>2.2.2</b>	<b>3.3.3</b>	<b>1.3.1</b>	<b>1.3.3</b>	<b>3.3.1</b>	<b>2.3.2</b>	<b>3.2.2</b>	<b>3.2.2</b>	<b>2.2.3</b>
<b>CANTIDAD DE CLIENTES ESPERADOS</b>	5	3	4	4	4	4	2	2	4	3
<b>RECURSO HUMANO NECESARIO</b>	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2
<b>CANTIDAD DE VENTAS ESPERADAS</b>	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3
<b>RENTABILIDAD</b>	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3
<b>BARRERAS DE ENTRADA DEL MERCADO (1=NO; 5=SI)</b>	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS (1=SI; 5=NO)</b>	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3
<b>PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (1=SI; 5=NO)</b>	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
<b>TOTAL</b>										



### Anexo 3. Matriz dofa clínica sigma

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>CLIENTE</b> Segmentación estratégica de clientes aprovechando ubicación dentro de la ciudad.</p> <p><b>CLIMA</b> Aprovechamiento de disposición y buen clima organizacional para implementar estrategias de servicio al cliente.</p> <p><b>COMPAÑÍA</b> Aprovechar la credibilidad, confianza y gran experiencia de profesionales de la Clínica, al igual que la tecnología con que se cuenta para abrir mercados y captar clientes, obteniendo el posicionamiento esperado.</p> <p><b>COMPETENCIA</b> Beneficiarse de su ubicación geográfica fuera del área de competencia fuerte. Exaltación de su propuesta de integralidad en los servicios y de su enfoque científico.</p> <p><b>PRODUCTO</b> Explotar tecnología diferenciadora con la que se cuenta y calidad y experiencia profesional para liderar estrategias de posicionamiento.</p> <p><b>PLAZA - PRECIO</b> Enfatizar que a pesar de tener unas instalaciones tan majestuosas que sugieren la idea de inaccesibilidad, sus precios son cómodos y en algunos casos, mas bajos que la competencia.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>CLIENTE</b> Definición estratégica de segmentos objetivo claramente identificados y diferenciados.</p> <p><b>CLIMA</b> Continuar con labores de ajuste de operaciones y operaciones de control de logro de objetivos.</p> <p><b>COMPAÑÍA</b> Continuar con la labor de preparación para la certificación de la calidad.</p> <p><b>COMPETENCIA</b> Es necesaria la elaboración de propuestas comerciales agresivas que brinden posicionamiento y participación importante dentro del sector.</p> <p><b>PRODUCTO</b> Búsqueda de mecanismos que otorguen mayor reconocimiento y posicionamiento a los profesionales de la clínica. Ejecutar una labor de ilustración a la comunidad sobre las ventajas y servicios que pueden prestar los equipos con los que cuenta la clínica.</p> <p><b>PROMOCIÓN</b> Crear y definir un departamento de mercadeo y publicidad debidamente estructurado y conformado por especialistas en la materia, que le den un enfoque estratégico y definan acciones a corto, mediano y largo plazo.</p>

<b>AMENAZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>CLIENTE</b> Búsqueda de estrategias que permitan atraer mercados nuevos y no necesariamente los actualmente trabajados por la competencia.</p> <p><b>COMPAÑÍA</b> Búsqueda de mecanismos de emergencia que otorguen liquidez entre tanto se define una estrategia a mediano y largo plazo,</p> <p><b>COMPETENCIA</b> La baja calidad de los servicios ofrecidos por las clínicas “de garaje” que ofrecen precios bajos, puede ser contrastada con la experiencia y gran calidad de los especialistas de Sigma a un precio ligeramente superior, que desvirtúa la labor de su competencia.</p> <p>Las clínicas de trayectoria y gran calidad reconocida, manejan un enfoque diferente en la prestación de sus servicios que fácilmente puede ser comparado y reconocido por los clientes potenciales y actuales.</p> <p><b>PRODUCTO</b> Explotar tecnología diferenciadora con la que se cuenta y calidad y experiencia profesional para liderar estrategias de posicionamiento.</p> <p><b>PRECIO</b> Aprovechamiento de planes tarifarios de introducción.</p> <p><b>PROMOCIÓN</b> Estrategias diferenciadoras e impactantes que se alejen de la publicidad existente en el mercado y que tiene saturados a los clientes actuales y potenciales.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>CLIENTE</b> Búsqueda de posicionamiento y participación en el mercado por medio de una propuesta alejada de la competencia.</p> <p><b>COMPAÑÍA</b> Manejo de recursos de la manera mas eficiente y eficaz posible que permitan obtener la mayor rentabilidad y den las pautas para un trabajo excelente en búsqueda de la certificación de la calidad.</p> <p><b>COMPETENCIA</b> Búsqueda de estrategias de penetración y posicionamiento que le otorguen una personalidad de marca a la clínica frente a la comunidad en general y la alejen de la competencia.</p> <p><b>PRODUCTO</b> Enfatizar en las herramientas tecnológicas y profesionales con las que se cuenta y que alejan grandemente a la clínica de los competidores de menos calidad.</p> <p><b>PRECIO</b> Elaborar propuestas de precios especiales que nos acerquen a los nichos de mercado trabajados por las clínicas de “garaje”.</p> <p><b>PROMOCIÓN</b> Creación de departamento de publicidad y mercadeo que se encargue de elaborar estrategias, y que defina las relaciones publicas de la clínica</p>
-----------------	---	--

#### Anexo 4. Ventaja competitiva. cuadro no. 13

TANGIBLES	EMPRESA	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2
Equipos altamente especializados de última generación.	5	4	4
Diseño y ubicación de instalaciones.	5	5	4
Proveedores	4	4	4
<b>INTANGIBLES</b>			
Posicionamiento	2	5	5
Experiencia	4	5	5
Clientes	3	5	5
Recurso Humano	5	5	5
Servicio al cliente	4	5	4
Integralidad en los servicios.	5	5	3
Altos estándares de calidad	5	5	5

### ANEXO E VIABILIDAD DE ALTERNATIVAS

#### ALTERNATIVA 1

##### 1.1.1 PENETRACIÓN

1. **¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

1. **¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

1. **¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

#### ALTERNATIVA 2

##### 2.2.2 DIVERSIFICACIÓN CON NUEVA TECNOLOGÍA

- 2. **¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.
- 2. **¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.
- 2. **¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

### **ALTERNATIVA 3**

#### **3.3.3 DIVERSIFICACIÓN CON NUEVA TECNOLOGÍA**

- 3. **¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.
- 3. **¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior
- 3. **¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

### **COMBINACIÓN 1. ELIMINADA**

#### **1.2.1 DESARROLLO**

- 1. **¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.
- 2. **¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.
- 1. **¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

### **COMBINACIÓN 2 ELIMINADA**

#### **2.1.2 EXTENSIÓN DE LÍNEA Y NUEVA TECNOLOGÍA**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

### **COMBINACIÓN 3. ELIMINADA**

#### **1.2.2 DESARROLLO CON NUEVA TECNOLOGÍA**

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

### **COMBINACIÓN 4. ELIMINADA**

#### **2.1.1 EXTENSIÓN DE LÍNEA**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

### **COMBINACIÓN 5. ELIMINADA**

#### **1.1.2 PENETRACIÓN CON NUEVA TECNOLOGÍA**

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

#### **COMBINACIÓN 6 ELIMINADA**

##### **2.2.1 DIVERSIFICACIÓN**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

#### **COMBINACIÓN 7.**

##### **1.3.1**

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

#### **COMBINACIÓN 8 ELIMINADA**

##### **3.1.3.**

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

#### **COMBINACIÓN 9.**

1.3.3

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

#### **COMBINACIÓN 10. ELIMINADA**

3.1.1

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

#### **COMBINACIÓN 11. ELIMINADA**

1.1.3

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

## **COMBINACIÓN 12.**

### **3.3.1**

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

## **COMBINACIÓN 13. ELIMINADA**

### **3.2.3**

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

## **COMBINACIÓN 14.**

### **2.3.2**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.



### **COMBINACIÓN 15.**

#### **3.2.2**

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

### **COMBINACIÓN 16. ELIMINADA**

#### **2.3.3**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

### **COMBINACIÓN 17. ELIMINADA**

#### **3.3.2**

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

## **COMBINACIÓN 18.**

### **2.2.3**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

## **COMBINACIÓN 19. ELIMINADA**

### **1.2.3**

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

## **COMBINACIÓN 20. ELIMINADA**

### **3.2.1**

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**2. ¿A quien?** Médicos especialistas en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

## **COMBINACIÓN 21. ELIMINADA**

### **2.1.3**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**3. ¿Cómo?** A través de agentes especiales en el exterior y convenios especiales por medio del cluster al que pertenece.

## **COMBINACIÓN 22. ELIMINADA**

### **1.3.2**

**1. ¿Qué?** Prevención y tratamiento médico en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

## **COMBINACIÓN 23. ELIMINADA**

### **2.3.1**

**2. ¿Qué?** Ofrecer instalaciones para el uso de médicos externos que deseen realizar procedimientos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**3. ¿A quien?** Extranjeros o colombianos residentes en el exterior

**1. ¿Cómo?** A través de una atención médica profesional especializada y personalizada sumada a la más novedosa tecnología.

## COMBINACIÓN 24. ELIMINADA

### 3.1.2

**3. ¿Qué?** Dar soluciones integrales a extranjeros en cuanto a tratamientos médicos en las áreas de oftalmología, estética, odontología y otorrinolaringología.

**1. ¿A quien?** Habitantes de la región y sur occidente del país en cualquier rango de edad de los estratos 3,4, 5 y 6.

**2. ¿Cómo?** A través de continua actualización en tecnologías y equipos especializados y capacitación ofrecida para el correcto uso de dichas herramientas.

## ANEXO 5. Resumen De Estrategias Y Tácticas.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
<b>ESTRATEGIA GLOBAL PRINCIPAL:</b>  <b>RENTABILIDAD:</b> Inversión  <b>CRECIMIENTO:</b> Productos existentes – Segmentos existentes  <b>POSICIONAMIENTO:</b> Diferenciado  <b>COMPETITIVA:</b> Con la competencia
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
<b>PRODUCTO:</b> Permanencia - Producto actual sin variaciones  <b>PLAZA:</b> Canal Directo – Selectivo (Con Representaciones).  <b>PRECIO:</b> Con Relación A La Competencia – Igual.  <b>PROMOCION:</b> Pull (Atracción).

**Fuente: Marketing Estratégico, Jean-Jaques Lambin.**